



# L'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis (1961-2002): la théorie institutionnelle en action

**By/Par** | **Prof. Michel Dion**  
Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke

## RÉSUMÉ

En dépit de toute l'histoire philosophique et théologique qui a relié l'éthique à l'économie, l'éthique des affaires comme champ de recherche est véritablement né aux États-Unis à la fin des années 1960. Nous avons identifié trois périodes dans l'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis: (1) les prolégomènes d'un intérêt porté à l'éthique dans le milieu des affaires américain (1961-1976); (2) l'effervescence d'une préoccupation éthique dans les grandes entreprises américaines (1977-1990); (3) l'instrumentalisation de l'éthique supportée par l'appareil gouvernemental (1991-2002). À travers ces trois périodes, nous ferons ressortir l'apport des recherches les plus marquantes en éthique des affaires, qu'elles aient adopté une perspective descriptive, normative ou analytique.

## ABSTRACT

In spite of the philosophical and theological traditions that make ethics and economy basically linked to each other, business ethics as a field of research is really born in USA at the end of '60s. We have identified three historical periods in the evolution of business ethics in the United States: (1) the first steps in a basic concern for ethics, within the American business community (1961-1976); (2) the growing ethical concern in American large companies (1977-1990); (3) the governmental justification of any use of ethics for materialistic motives (1991-2002). In these three periods, we will present the most significant researches in business ethics, whether they adopted a descriptive, normative or analytic approach.

**Mots clés:** éthique des affaires, États-Unis, théorie institutionnelle

**JEL classification :** D20, D21

## INTRODUCTION

L'éthique et l'économie ont entretenu des relations étroites depuis l'Antiquité grecque, particulièrement chez Aristote, puis à travers toute l'histoire de la philosophie. La théologie a également développé une doctrine d'éthique économique. C'est le cas des religions monothéistes (Judaïsme, Christianisme, Islam). À l'intérieur de chacune de ces religions, des théologiens ont élaboré des doctrines morales souvent bien distinctes (ex: dans le Christianisme, voir Saint-Jean Chrysostome). L'éthique et l'économie ont des liens historiques qui les unissent l'une à l'autre, autant au plan religieux que philosophique. Cependant il faut attendre la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle pour véritablement voir surgir un domaine de réflexion éthique appliquée directement au milieu des affaires et à ses spécificités. L'une des publications de l'époque qui fut des plus percutantes fut certainement l'article écrit par le rabbin Louis Finkelstein, dans le magazine "Fortune" (1958) et portant sur les manques de préoccupation éthique chez les gens d'affaires aux États-Unis.

Kenneth Goodpaster (1984) définissait l'éthique des affaires comme faisant partie de l'éthique philosophique. Il en découlait, pour lui, que l'éthique des affaires peut être considérée à partir de trois points de vue: (1) l'éthique descriptive: elle décrit les valeurs et obligations morales auxquelles les gens d'affaires ou les organisations du monde des affaires souscrivent, les valeurs et obligations qu'ils acceptent et tentent d'appliquer. Le portrait qui est fait est moralement neutre parce qu'il ne favorise ni ne s'oppose à aucune croyance ou attitude morale qui est décrite; (2) l'éthique normative: elle implique l'articulation et la défense de principes fondamentaux ou de cadres de référence pour le bien et le mal, la vertu et le vice, tels qu'ils s'appliquent dans le milieu des affaires. Ici, il s'agit de prescrire des valeurs et obligations. L'éthique normative n'est donc pas moralement neutre; (3) l'éthique analytique (ou méta-éthique): elle traite de questions de sens et de justification, i.e. de l'utilisation du discours moral dans l'environnement du milieu des affaires, du caractère approprié d'appliquer des catégories morales aux acteurs institutionnels (et non uniquement aux individus) et des problèmes que créent les divergences entre sociétés d'un point de vue moral. Afin de décortiquer l'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis, nous avons identifié trois périodes: (1) les prolégomènes d'un intérêt porté à l'éthique dans le milieu des affaires aux États-Unis (1961-1976); (2) l'effervescence d'une préoccupation éthique dans les grandes entreprises américaines (1977-1990); (3) l'instrumentalisation de l'éthique supportée par l'appareil gouvernemental (1991-2002). À travers ces trois périodes, nous ferons ressortir l'apport des recherches les plus marquantes en éthique des affaires, qu'elles aient adopté une perspective descriptive, normative ou analytique. Étant donné les milliers de publications dans le domaine de l'éthique des affaires aux États-Unis, notre intention n'était pas de refléter l'ensemble des recherches réalisées de 1961 à 2002. En ce sens, il ne s'agit pas d'une histoire de ce champ de recherche, mais plutôt de son évolution dans une perspective descriptive, normative ou analytique. Les études choisies sont considérées marquantes selon deux critères: (1) une thématique qui est fondatrice du champ d'éthique des affaires et qui fut abordée par l'un des dix grands auteurs en éthique des affaires aux États-Unis (Beauchamp, Bowie, Buchholz, Carroll, De George, Donaldson, Freeman, Goodpaster, Solomon, Walton);

(2) une thématique qui s'est ajoutée au champ de recherche et qui vient l'enrichir de nouvelles perspectives de développement.

## **PREMIÈRE PÉRIODE. PROLÉGOMÈNES D'UN INTÉRÊT PORTÉ À L'ÉTHIQUE DANS LE MILIEU DES AFFAIRES AMÉRICAINES (1961-1976).**

### **Éthique descriptive**

Les premières publications en éthique des affaires sont américaines. C'est en 1961 que le tout débute. Raymond Baumhart publie alors un article dans le "Harvard Business Review" dans lequel il s'interroge sur les préoccupations éthiques des gens d'affaires. Mais c'est surtout en 1968 qu'il fera sa marque. Cette année-là, Baumhart fait connaître les résultats de l'une des premières enquêtes (fondée sur des entrevues) sur les motifs qu'ont les gens d'affaires quand ils prennent des décisions. Il détruit alors le mythe à l'effet que le milieu des affaires serait amoral, et que les décisions d'affaires ne seraient prises qu'en fonction du seul profit.

Puis, arrive l'un des premiers scandales d'importance dans le milieu des affaires américain. **Le scandale Goodrich (1968)** portait sur la fraude réalisée dans les tests de laboratoire portant sur des freins devant équiper des chasseurs de l'Air Force américaine. Une fraude qui mettrait directement en danger la vie des pilotes de ces avions. Pourtant, rien n'a empêché la dé-responsabilisation de certains employés d'être poussée à l'extrême. Ce cas enseigne combien la culture organisationnelle, si elle est porteuse de problématiques non résolues (ex: ne considérer que son propre intérêt comme personne, indépendamment des autres employés, de l'entreprise ou même du public en général), peut provoquer des drames humains, ou donner lieu à la poursuite anarchique des intérêts de tout un chacun. Une culture de l'intégrité et de la responsabilisation doit pénétrer le tissu des relations à l'intérieur de l'organisation. Autrement, comme nous l'avons vu dans ce cas, c'est la vie et la sécurité des gens qui peut même être en péril.

La mise en péril de la santé et sécurité des gens a été illustrée dans d'autres cas qui se sont déroulés aux États-Unis durant cette première période. Un scandale retentissant survient au milieu des années '70, alors que se développent deux courants opposés quant à la responsabilité de l'entreprise. **L'affaire de la porte de cargo du DC-10 et McDonnell-Douglas (1974)** a démontré que le laxisme dans les procédures de vérification ne pouvait être justifié en invoquant l'acceptation de risques minima par les passagers des avions. Nous n'acceptons pas tous les risques possibles lorsque nous prenons quelque mode de transport que ce soit. Nous acceptons, implicitement, des risques qui supposent que l'avion, le train ou le bateau a été conçu et réalisé selon les règles de l'art, sauf évidemment, s'il nous a été déclaré, antérieurement au départ, que le véhicule en question comporte des problèmes pouvant donner lieu à divers types d'incidents, du moins potentiellement. Comme cette exception n'arrive pas très souvent, pour ne pas dire jamais, nous en revenons au principe selon lequel la présomption que le passager a implicitement accepté le risque de mourir en

prenant l'avion est assujettie à la bonne conception et réalisation de l'appareil, aux vérifications régulières et minutieuses qui ont été faites de ses instruments et composantes et, plus généralement, à l'attitude de "bon père de famille" que le transporteur aérien a eue envers la vie et la sécurité des passagers qu'il transporte chaque année. Ce cas nous apprend donc l'impossibilité de se dé-responsabiliser, comme entreprise, en invoquant une acceptation totale des risques de la part du passager.

Si la dé-responsabilisation des employés ou des dirigeants est au cœur de scandales aussi importants que ceux de Goodrich et de McDonnell-Douglas, c'est donc que **l'éthique personnelle** est véritablement au centre du débat, et qu'il ne suffit pas de parler d'éthique organisationnelle. L'enquête de Baumhart, dans les années '60, ne fut pas un cas isolé. L'éthique personnelle ne pouvait être exclue comme facteur déterminant du comportement organisationnel, et donc des scandales qui pourraient survenir dans le milieu des affaires. Bowman (1976) compara les gens d'affaires et les officiers gouvernementaux quant à leur éthique personnelle. Pour ce qui est des gestionnaires provenant du privé (N=238), son étude révéla que 53% des répondants croyaient que l'éthique en affaires, à l'époque où ils participèrent à cette recherche, était supérieure à l'éthique qui avait prévalu antérieurement. Mais un pourcentage plus élevé (64.4%) de gestionnaires croyait que la pression était forte pour qu'ils compromettent leurs standards personnels afin d'atteindre des buts organisationnels. C'était une manière de reconnaître que l'éthique personnelle avait une influence limitée dans le comportement organisationnel et que l'environnement social, culturel et juridique était plus déterminant. Car l'atteinte des buts organisationnels visait la croissance de l'organisation dans un milieu des affaires donné, déterminé par des conditionnements sociaux, culturels et juridiques qui le poussent à définir ces buts d'une certaine manière plutôt que d'une autre. En d'autres termes, les buts organisationnels ne sont pas définis dans l'abstrait, mais à partir des conditionnements externes que subit l'organisation et évidemment des capacités internes qu'elle a, au plan des ressources humaines, financières et matérielles, de les atteindre, dans un horizon de temps raisonnable.

Pour Powell (1991), certains secteurs (comme les banques) font face à beaucoup de compétition et à des pressions de la part d'organismes de régulation et d'associations de consommateurs amenant les organisations faisant partie de ces secteurs à se conformer à des exigences d'ordre procédural. Les forces politiques et institutionnelles définissent les limites du possible. Les processus institutionnels contribuent à mouler la structure des arrangements économiques. Les règles de l'environnement institutionnel déterminent ce que font les organisations, et lesquelles pourront continuer à exister. Les choix que l'organisation peut faire sont limités et déterminés par les processus institutionnels et politiques. Les pratiques comptables, les politiques relatives au personnel de l'organisation, et même la philanthropie corporative sont moulés par des attentes et pressions au niveau institutionnel. Les préférences et choix individuels ne peuvent être compris séparément de la culture sociétale et de la période historique dans lesquelles ils s'inscrivent, car la culture sociétale et la période historique véhiculent des normes d'action généralement acceptées. Cette première période de l'éthique des affaires aux États-Unis démontre une tendance qu'a eu le milieu des affaires américain, comme institution sociale, à exprimer une certaine homogénéisation dans la manière dont l'éthique était perçue et interprétée, particulièrement chez les dirigeants d'entreprises, comme en faisaient foi les premières études de Baumhart.

En 1976, le scandale qui survint eut tôt fait de démontrer jusqu'où pouvait mener cette pure dépendance des buts organisationnels face aux **conditionnements externes**. **L'affaire Lockheed** portait sur des pots-de-vin accordés à des officiers publics japonais afin d'obtenir un contrat de vente d'avions. Dans cette affaire, c'est surtout la justification que donne le Président de Lockheed concernant l'octroi de \$ 12.5 millions en pots-de-vin qui est intéressante. Car il présente là des arguments "classiques" qui peuvent être discutés dans des études de cas portant sur d'autres sujets que la corruption: (1) argument économique (être ou non sur le bord de la faillite); (2) argument de compétition: "si je ne suis pas le système de pots-de-vin, le contrat ira à un compétiteur qui accepte de le faire"; (3) argument de responsabilité sociale : la responsabilité sociale était uniquement liée ici aux milliers d'emplois sauvés par l'obtention du contrat (on ne parle pas de la responsabilité sociale qui s'applique au Japon, où All Nippon Airways doit refiler des prix plus élevés à ses clients, puisqu'elle a payé trop cher ses avions (les \$12.5 millions ont été imputés sur le prix de vente des avions en question); (3) argument culturel (les pots-de-vin déclarés comme faisant partie de la culture japonaise): argument douteux puisque ce scandale a créé une honte nationale qui a refroidi les relations commerciales avec le Japon et donné lieu au FCPA ; (4) argument légal: les pots-de-vin à des officiers publics étrangers n'étaient pas illégaux. Le caractère inusité de cette affaire réside dans le fait que les arguments présentés peuvent être discutés quant à des questions environnementales, de santé et sécurité au travail, d'équité en matière d'emploi, de harcèlement, particulièrement dans le cadre de relations d'affaires au niveau international. Ce cas ne donne pas des principes, mais des axes principaux de délibération éthique. Lorsque nous considérons chacun des arguments présentés dans le scandale Lockheed, il est frappant de constater qu'ils semblent refléter un consensus institutionnel dans le milieu des affaires. Du moins, sont-ils présentés de cette manière par celui qui en promeut la pertinence. C'est comme si les règles du jeu (commercial) faisaient l'objet d'un consensus, plus ou moins explicite, dans l'ensemble des organisations constituant le milieu des affaires, comme institution sociale. Et ces règles incluent –du moins, le prétend-on ici – les principes éthiques qui devraient orienter le comportement organisationnel dans les affaires internationales.

## Éthique normative

Même si l'éthique semble pénétrer nombre de cultures organisationnelles aux États-Unis, force est de constater que la résistance envers l'éthique se fait également sentir. Quoi de mieux que le jeu comme cadre de référence, si l'on veut évacuer, d'un coup de plume, **les responsabilités éthiques des entreprises**. Dans "Is Business Bluffing Ethical?" (1968), Albert Z. Carr traite de la prétention que les affaires ne constitueraient qu'un "jeu". Si, demande Carr, les affaires ne sont qu'une sorte de jeu de poker et que les joueurs connaissent les règles du jeu et que le bluff fait partie du jeu, est-il éthique de bluffer dans ce contexte? Le bluff est-il plus qu'une tromperie, ou une forme de mensonge qu'il nous faut éviter? Carr conclut que les affaires fonctionnent comme un jeu, que les règles sont encadrées légalement et le but du jeu n'est que le profit. Il ajoute que pour gagner au jeu, il faut être capable de

séparer notre moralité personnelle de celle qui est issue du milieu des affaires lui-même. Voilà une solution extrêmement courante et facile qui avait été énoncée par Montaigne, dans ses "Essais", plusieurs siècles auparavant. Ce que cela révèle également, c'est une pure dépendance de la réflexion éthique envers les règles d'origine juridique ou les coutumes sociales communément admises. Les règles du jeu dans le milieu des affaires dicteraient la moralité à appliquer, de sorte que les gens et les organisations d'affaires n'auraient pas à se questionner outre mesure. Ils n'auraient qu'à attendre que les règles juridiques soient édictées ou que les coutumes sociales soient clairement l'effet d'un consensus dans la société pour agir en conformité avec elles. Voilà une manière cavalière de considérer l'éthique. L'éthique a-t-elle encore un sens si elle n'est que le reflet d'un consensus social au plan de normes de comportement, que ces normes se rattachent à des coutumes sociales ou à des règles juridiques? On doit distinguer deux choses dans la relation étroite entre l'éthique et le juridique. D'une part, l'éthique a besoin du juridique pour exister dans une société (sans un système juridique stable et pour lequel la population peut avoir raisonnablement confiance qu'il sera appliqué, la réflexion et l'action éthiques seront bien difficiles à soutenir à long terme). D'autre part, l'éthique dépasse le juridique, exige davantage, car elle se rapporte aux valeurs qui tendent à construire les personnalités et les communautés, à favoriser autant le bien-être individuel que collectif, à respecter autant les besoins, désirs et droits des individus que ceux de la collectivité. La référence aux règles du jeu comme fondement de l'éthique des affaires fait fi de ces distinctions et annihile la nature même de l'éthique.

Le scandale Goodrich (1968) poussa plusieurs auteurs à reconsidérer la notion de responsabilité corporative. Dans "Business and Social Progress" (1970), Clarence Walton fait l'histoire du milieu des affaires américain: de l'époque de l'homme d'affaires (1860-1890), à l'époque du système d'affaires (1890-1940) jusqu'à l'époque de l'entreprise corporative (1940- ). Il favoriserait un système intégré qui suppose un accent sur l'identité, la légitimité, la communauté et le respect, la dignité, le tout étant lié à une meilleure qualité de vie. Il s'agit des premiers germes d'une réflexion sur une responsabilité plus large des entreprises. Dans "Management, Tasks, Responsibilities, Practices" (1973), Peter Drucker développe l'idée d'une responsabilité envers la communauté, une responsabilité qui serait assumée par les gestionnaires comme leaders d'un groupe dans l'organisation et non pas comme individus. Mais surtout, il insiste sur un principe fondamental lié à cette responsabilité des gestionnaires: ne pas porter atteinte à quiconque de manière volontaire ou en toute conscience. Purcell (1975), dans la même ligne que Baumhart, tente également de montrer que l'entreprise n'est pas qu'une institution économique, mais qu'elle a aussi des responsabilités sociales envers différents publics, que la propriété est un droit privé qui a également un aspect social. Cavanagh (1976) étudie les valeurs des milieux d'affaires américains. Il reflète leur évolution historique dans la société américaine, mais également la transition qui semble poindre à l'horizon: le milieu des affaires comme serviteur de la société, plus de participation dans les décisions, une perspective à long terme, plus d'innovation et d'efficacité, l'interdépendance des gens, des institutions et des nations, plus d'harmonie avec l'environnement, plus de contrôle local (Schumacher, 1973), une meilleure préoccupation pour les autres et même des racines religieuses aux credos d'affaires !

D'autre part, à côté d'un premier courant qui tente d'imputer des responsabilités sociales aux entreprises, un second courant fait son apparition de manière fracassante. Milton Friedman,

qui obtiendra plusieurs années plus tard le Prix Nobel en sciences économiques (1976), publie son fameux article dans le "New York Times" (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". Pour lui, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est de l'irresponsabilité managériale. Car les gestionnaires d'une entreprise sont engagés par les propriétaires de cette compagnie (les actionnaires) dans un unique but: augmenter les profits de la compagnie de sorte que les propriétaires puissent réaliser un retour équitable sur leur investissement. Tenter d'alléger les maux sociaux par la RSE serait ainsi couper dans le profit et donc dans le retour sur l'investissement. Pour Milton Friedman, de telles actions sont irresponsables. Friedman voyait la doctrine de la RSE comme étant subversive. Le débat était ainsi lancé, dès 1970, entre les tenants d'une RSE et ceux qui s'y opposaient farouchement.

L'affaire Lockheed (1976) relancera, indirectement, le débat sur la responsabilité sociale des entreprises, et sur le sens à accorder au "social" (ex: sauver des emplois dans les communautés locales, réduire les effets obliques de la corruption dans les pays en voie de développement). Dans cette affaire, il est intéressant de noter la réglementation gouvernementale qui s'ensuivit. Son origine était à la fois politique et commerciale. En effet, il fallait "refaire les ponts" avec le Japon au plan des relations commerciales. Et cette loi permettrait d'assurer au vis-à-vis asiatique que plus jamais ce genre de situations embarrassantes ne se reproduirait, puisque le gouvernement américain pourrait poursuivre les entreprises américaines en cas de pots-de-vin octroyés à des officiers gouvernementaux étrangers. Une manière de faire son "mea culpa". **Le "Foreign Corrupt Practices Act" (FCPA) est directement issu de l'affaire Lockheed.** Ce scandale (et d'autres qui l'avaient précédé) avait porté atteinte à la politique étrangère américaine, à l'image de la démocratie américaine, et à la confiance du public quant à l'intégrité financière des entreprises américaines. Les objectifs de cette loi étaient les suivants: (1) exiger plus de précision dans les données des livres et comptes des entreprises: garder les dossiers et comptes dans un détail raisonnable reflétant équitablement et précisant les transactions et dispositions d'actifs de la compagnie; (2) maintenir un système de contrôle comptable interne qui soit responsable: des contrôles suffisants pour fournir les assurances raisonnables que les transactions sont faites en accord avec le management; (3) interdire la corruption d'officiers étrangers: (i) la notion de corruption excluait certains paiements, pour frais d'expédition à travers les douanes, des frais pour protection adéquate de la police, des transactions qui pouvaient impliquer l'accomplissement normal des devoirs; (ii) un « officier étranger » excluait les employés d'un gouvernement étranger dont les devoirs sont essentiellement cléricaux. Les amendements apportés à cette loi en 1988 ont permis de: (a) interdire des paiements pour influencer une action ou décision d'un officier étranger dans sa capacité officielle, ou de l'induire à faire ou omettre de commettre un acte en violation du devoir légal d'un tel officier; (b) faire en sorte que les clauses anti-corruption ne s'appliquent pas à des paiements d'accommodation ou d'expédition pour un officier étranger, un parti politique étranger, un officier de parti politique étranger si le but est d'expédier ou d'assurer l'accomplissement d'une action gouvernementale routinière par un officier étranger, un parti politique étranger, ou un officier d'un parti politique étranger; (c) augmenter les amendes criminelles de \$ 1 M à \$2 M (compagnie) et de \$ 10,000 à \$ 100,000. (individu); nouvelle pénalité civile de \$ 10,000. Les amendements de 1998 font suite à la « Convention on Bribery of Foreign Public Officials in International Business » (OCDE) (signée le 17

décembre 1997 et entrée en vigueur le 15 février 1999). Les amendements en 1998 apportés au FCPA avaient pour but de s'harmoniser avec la Convention de l'OCDE: (1) en interdisant la conduite qui cherche à obtenir des avantages indus d'officiers étrangers, par des entreprises cotées, ou d'officiers d'organisations internationales; (2) en incluant, dans la définition de l'«officier étranger», l'officier d'une organisation internationale publique. Le "Foreign Corrupt Practices Act" est un bon exemple de réglementation qui a poussé les entreprises américaines à harmoniser leurs pratiques d'affaires à l'étranger. Il a créé des "règles du jeu" qui, par les amendes substantielles qui y étaient rattachées, ont poussé les multinationales américaines à l'isomorphisme. La preuve en est que les codes d'éthique de ces multinationales reflètent généralement tous le même contenu en ce qui a trait aux pots-de-vin octroyés à des officiers gouvernementaux étrangers.

## **SECONDE PÉRIODE. L'EFFERVESCENCE D'UNE PRÉOCCUPATION ÉTHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES AMÉRICAINES (1977-1990).**

### **Éthique descriptive**

Durant cette seconde période, **les codes d'éthique** deviennent de plus en plus "à la mode". Les codes d'éthique dans les entreprises américaines sont, pour un bon nombre, apparus au début des années '70. En 1980, l'Opinion Research Corporation effectue une série d'entrevues auprès de gestionnaires d'entreprises (N=74) et portant sur les codes d'éthique. Un bon nombre (58%) avaient un code depuis quatre ans ou moins. Ronald Berenbeim (1988) publie une étude (N=227) sur les codes d'éthique d'entreprise. À partir des données disponibles présentées dans ces codes, il observe que dans 51% des cas, le code a été créé dans une période précédente qui s'étale entre 3 et 9 ans. Dans près de 29% des cas, la période est beaucoup plus longue (entre 10 et 19 ans). Les codes d'éthique des entreprises américaines semblent être, en bonne partie, apparus dans la période 1975-1985.

Si l'idée d'un tel contrat social implicite, ou simplement l'orientation vers le bien commun, avait véritablement transformé les pratiques d'affaires courantes dans les entreprises américaines, il en aurait résulté une influence substantielle dans le contenu de leurs codes d'éthique. Mais les codes d'éthique d'entreprises américaines ont été créés pour quatre motifs principaux - certains sont déclarés dans les codes, d'autres y apparaissent en filigrane: (1) réduire les possibilités de sur-réglementation gouvernementale: le gouvernement est sujet à de nombreuses pressions de groupes d'intérêt public qui considèrent le milieu des affaires de manière critique. Si les entreprises réussissent à démontrer qu'elles s'auto-réglementent de manière efficace, elles pourront éviter que le gouvernement américain (ou d'état) ne se laisse trop influencer par ces groupes et vienne les réglementer davantage; (2) améliorer la réputation corporative, entachée par des scandales qui ont éclaboussé tout le milieu des affaires; (3) rassurer les actionnaires sur la gestion efficace qui est faite des différentes activités et opérations pouvant avoir des dimensions éthiques; (4) améliorer le climat de



travail et la productivité en accroissant la confiance des employés entre eux et envers la direction de l'entreprise. Holt (1980) étudia vingt-cinq codes d'éthique corporatifs et conclut que le milieu des affaires se laisse dicter ses préoccupations éthiques par la réglementation fédérale américaine. Selon l'auteur, l'évolution juridique détermine, pour une grande part, le contenu des codes d'éthique d'entreprises américaines. Les sujets qui sont les plus récurrents sont: le respect de la lettre et de l'esprit de la loi (96%), l'honnêteté et l'intégrité (96%), les contributions politiques (76%). L'évolution des normes juridiques déterminerait le contenu même des codes d'éthique d'entreprises, pour une grande partie. Cela signifie que: (1) il y a confusion entre l'éthique et le juridique; (2) on se sert des codes d'éthique comme mécanisme de protection légale; (3) l'influence décisive pour inclure quelque clause que ce soit dans un code d'éthique provient de l'environnement juridique de l'entreprise.

Selon l'Opinion Research Corporation (1980), les codes traitent, la plupart du temps, de la conformité aux lois, des conflits d'intérêts, des ristournes et de l'honnêteté. Une bonne proportion (68%) exige des employés qu'ils acceptent formellement le code lors de son adoption; une proportion moindre (53%) exige un engagement de la part des nouveaux employés. Même si le code est distribué aux employés, seulement 34% des entreprises exigent que leurs employés signent le code. Seulement 57% rapportent que le code est distribué à tous les employés. La protection légale (78%) et une meilleure loyauté et fierté (74%) sont les bénéfices internes principaux qui sont attendus du code. Les codes sont rendus disponibles ou annoncés aux actionnaires dans 64% des cas, aux agences gouvernementales et aux fournisseurs dans une proportion moindre (51%). Dans la plupart des cas (85%), les entreprises font une révision périodique du code. Les résultats de cette enquête confirment l'influence décisive des lois sur le contenu du code. Plus encore, la pratique de faire signer le code et la protection légale comme bénéfice découlant de l'existence du code démontrent combien ce type de documents corporatifs est utilisé dans une visée purement juridique. De quoi se demander où l'éthique était bien passée! De la même manière, Chatov (1980) fait état des comportements d'employés qui sont les plus fréquemment interdits dans les entreprises (N=281): cadeaux et ristournes (67%), conflits d'intérêts (65%), contributions politiques illégales (59%), violation des lois en général (57%). La plupart des quatorze conduites répertoriées sont carrément illégales; une exception notable, le fait de justifier les moyens utilisés par les buts poursuivis. Ce qui domine dans le code d'éthique semble bien être un ensemble de normes juridiques déjà en vigueur et que l'organisation a voulu résumer et vulgariser pour ses employés. Dans leur étude portant sur les perceptions des spécialistes du marketing quant aux standards éthiques s'appliquant à la profession du marketing, Trawick et Darden (1980) ont comparé les résultats entre des enseignants et des praticiens. Il est intéressant de remarquer que les praticiens dépendaient, dans une plus large mesure que les enseignants, de l'interprétation légale des pratiques de marketing pour structurer leur environnement éthique.

En 1981, Hammaker, Horniman et Rader publient les résultats de leur recherche portant sur les standards éthiques dans les plus grandes entreprises industrielles (N=106) et non-industrielles (N=91), selon le magazine "Fortune". La majorité (88%) des entreprises industrielles avait des standards formels de conduite, alors que le pourcentage était un peu plus élevé pour les entreprises non-industrielles (banques, compagnies d'assurances, services financiers, transports, travaux publics, détaillants) (93%). Pour les entreprises industrielles,

les pénalités pour violation au code de conduite sont souvent assez sévères : par exemple, le renvoi pour avoir offert un pot-de-vin (85%) ou pour l'avoir accepté (94%), ou pour avoir fait des contributions politiques illégales (85%), ou pour avoir collaboré à une fixation de prix (pratique anti-concurrentielle (96%), ou pour avoir falsifié des dossier corporatifs (88%). Les pourcentages tombent à 50% pour "avoir donné un cadeau de valeur substantielle" (ou l'avoir accepté: 51%). Sur certaines violations au code, les résultats sont relativement similaires pour les entreprises non-industrielles; sur d'autres, les différences de pourcentage peuvent être assez importantes. Parmi les 500 plus grandes entreprises industrielles, environ 81% d'entre elles exigent que les gestionnaires signent un formulaire établissant qu'ils comprennent les standards éthiques; ce pourcentage est plus ou moins similaire (selon les sous-secteurs, en ce qui concerne les entreprises non-industrielles). La tendance vers le contenu légaliste des codes et leur application tout aussi fondée sur des normes juridiques semblent donc bien se confirmer.

Dans une étude portant sur les politiques organisationnelles contenues dans des codes d'éthique d'entreprises (N=116), Cressey et Moore (1983) évaluent que les sujets les plus souvent discutés sont les relations avec le gouvernement américain (76.7%), les relations avec les fournisseurs et les consommateurs (75%), et les conflits d'intérêts (69%). L'intégrité financière n'est discutée que dans 49.1% des cas, tandis que les questions environnementales ne sont traitées que dans 19.8% des codes. Si véritablement l'idée d'un contrat social implicite avait fait son chemin dans le milieu des affaires américain, il aurait été normal que les questions environnementales soient davantage discutées à l'intérieur des codes d'éthique d'entreprises. Or, ce n'est pas le cas. Sanderson et Varner (1984) analysent le contenu de 39 codes d'éthique provenant des 100 plus grandes entreprises du Fortune 500. Ces codes ont un contenu qui, pour une grande partie, se résume à une simple conformité aux lois fédérales américaines (Foreign Corrupt Practices Act, Security and Exchange Commission Act, Equal Opportunity Act, Sherman Antitrust Act). La plupart des codes réfèrent leurs lecteurs (les destinataires du code, ceux à qui il s'applique) aux départements d'affaires légales lorsqu'ils ont besoin de conseil. C'est pourquoi les auteurs concluent que si un code d'éthique traite généralement des lois, pour les deux tiers de son contenu, il devrait plutôt être intitulé "L'environnement légal de la compagnie", et non pas code d'éthique ou code de conduite. Le sujet le plus récurrent : les contributions politiques, incluant la conformité au "Foreign Corrupt Practices Act" (72% des codes). La moitié des codes n'ont aucune clause précisant si le code sera renforcé. L'autre moitié affirme qu'il sera renforcé, mais ne décrit pas les procédures de renforcement. La plupart des codes n'ont aucune clause sur la protection des dénonciateurs. Encore ici, la dominance du légalisme apparaît évidente. Et l'on peut légitimement se demander dans quelle mesure ces codes d'éthique ont encore un contenu éthique, i.e. des clauses qui portent sur des normes qui dépassent les exigences légales. Il y a généralement deux manières d'aller au-delà du juridique: (1) déclarer les principales valeurs de l'organisation: dans ce cas, il ne suffit pas d'avoir un simple énoncé de valeurs. Il faut que ces valeurs soient directement liées aux normes de comportement qui sont ensuite discutées dans le code et qui peuvent toucher différents conflits éthiques en affaires ou les relations avec différentes parties prenantes; si ces normes sont purement tirées des lois et règlements en vigueur, on n'est guère avancé d'un point de vue éthique, de sorte qu'il est préférable de n'avoir qu'un énoncé de valeurs organisationnelles plutôt qu'un code de conduite; (2) énoncer des normes qui vont au-delà des exigences légales, avec le risque financier que cela

comporte (si les concurrents ne font pas de même, il peut s'ensuivre une augmentation des coûts, à moins que ceux-ci ne puissent être compensés par un accroissement des parts de marché, dû à la meilleure image corporative qui en a découlé).

Selon Berenbeim (1988), les sujets les plus récurrents dans les codes d'éthique d'entreprises américaines (N=227) sont les suivants: relations envers les employés (91%), relations envers les consommateurs (86.7%), relations envers les fournisseurs (86.7%). L'auteur a tiré des entrevues réalisées avec des PDG les motifs principaux pour adopter un code d'éthique: l'implication personnelle du PDG, le maintien de la confiance du public, un plus grand professionnalisme des gestionnaires, la protection contre des conduites d'employés inappropriées, le besoin de définir le comportement éthique à la lumière de nouvelles lois ou de nouveaux standards sociaux, et le changement dans la culture organisationnelle (lors de décentralisation ou d'acquisitions). Selon Benson (1989), les sujets les plus récurrents dans les codes d'éthique (N=150) sont: la corruption (66.7%) et les contributions et activités politiques (plus des deux tiers), des sujets à portée purement juridiques. Benson croit que les codes doivent être améliorés de différentes manières: (1) inclure la reconnaissance des responsabilités du management autant que de celle des employés; (2) être mieux publicisés, surtout dans les usines et les sièges sociaux des entreprises; (3) une plus grande implication du conseil d'administration et de la haute direction de l'entreprise quant à la volonté de maintenir leurs organisations le plus éthique possible. En dépit du contenu hautement juridique des codes, l'auteur croit donc que les codes d'éthique d'entreprises pourraient être améliorés. Mais rien n'est dit de la distinction entre éthique et juridique. Il semble prendre pour acquis que le légalisme des codes n'est pas une remise en question de la nature même de l'éthique. Raiborn et Payne (1990) prétendent que les caractéristiques qualitatives d'un code d'éthique sont sa clarté (l'absence d'ambiguïté, de doute ou de caractère vague dans ses clauses; cela suppose qu'il soit compréhensible pour la majorité des gens), (2) le fait qu'il soit compréhensible, dans la mesure où est précisée l'étendue de ses clauses: cela renvoie à la nécessité de se conformer à l'esprit (et non pas seulement à la lettre) de la loi; (3) le renforcement du code par une description précise des conduites autant que des punitions en cas de violations du code. N'est-ce pas là encore une reconnaissance qu'il n'y a aucun problème philosophique dans la confusion de l'éthique et du juridique?

DiMaggio et Powell (1991) croient que les acteurs organisationnels construisent autour d'eux un environnement qui réduit leur capacité de changer dans l'avenir. L'isomorphisme institutionnel est ainsi une source de contrainte. La raison d'une telle conformité aux exigences provenant du niveau institutionnel est d'assurer la survie de l'organisation, car les agents externes qui font ces pressions sont fournisseurs de ressources cruciales pour l'organisation. D'une certaine manière, les organisations sont "récompensées" pour être similaires aux autres, dans le même "champ organisationnel" (fournisseurs-clés, ressources, consommateurs des produits/services, agences de régulation, concurrents), parce que cette similarité facilite les échanges, rend moins complexe l'attraction de nouveaux employés et maintient la bonne réputation de l'organisation (et du champ lui-même). Cette similarité est même gage de bons résultats pour l'obtention de contrats ou de subventions. D'après Powell (1991), les champs organisationnels ont des cycles de vie, i.e. des périodes de jeunesse où l'efficacité et l'efficience dominent comme buts organisationnels, et des périodes de maturité dans lesquelles l'isomorphisme institutionnel assure la survie de l'organisation. Les champs

organisationnels sont créés à différentes périodes historiques et dans des circonstances variées: ils évoluent selon des trajectoires divergentes et à des vitesses différentes. Powell (1991) ajoute que les organisations peuvent s'accommoder d'exigences institutionnelles conflictuelles de différentes manières. Certaines peuvent faire des compromis ou résister aux pressions institutionnelles. D'autres peuvent se conformer à certaines attentes, et s'opposer à d'autres. Dans les stades initiaux de leur cycle de vie, les champs organisationnels démontrent beaucoup de diversité dans leur forme. Mais une fois qu'un champ organisationnel est bien établi, il y a une pression extrêmement forte vers l'homogénéisation, soutiennent DiMaggio et Powell. Les caractéristiques d'une organisation sont modifiées afin d'être de plus en plus compatibles avec les caractéristiques de son environnement: la diversité des formes organisationnelles est isomorphe de la diversité de l'environnement en question. À travers l'analyse qui est faite des codes d'éthique d'entreprises américaines, nous constatons que la place laissée aux aspects juridiques du comportement organisationnel est de beaucoup supérieure à ses dimensions éthiques, et même que la confusion est, de diverses manières, entretenue entre l'éthique et le juridique. Comme toutes les études convergent en ce sens et que même des éthiciens ne remettent pas en question une telle homogénéisation de la notion éthique telle qu'elle s'avère imprégnée de légalisme, nous pourrions affirmer que cette homogénéisation est le fait d'un isomorphisme tantôt mimétique, tantôt normatif. Car autant certaines normes juridiques deviennent si influentes qu'elles détermineront l'apparition d'une section qui y est dévolue dans le code d'éthique de la plupart des entreprises de grande taille (ex: "Foreign Corrupt Practices Act"), autant la place accordée au juridique par rapport à l'éthique dans les codes d'entreprises américaines n'est aucunement réglementée, mais démontre un certain consensus d'origine mimétique.

Rappelons que pour DiMaggio et Powell (1991), il y avait un isomorphisme coercitif (qui provient de l'influence politique): il surgissait, selon eux, de pressions exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent. Le fait que les organisations partagent un environnement légal commun affecte, bien sûr, plusieurs dimensions de la structure organisationnelle et du comportement à l'intérieur de l'organisation. De plus, il y avait, selon eux, un isomorphisme mimétique (qui surgit de réponses uniformes à l'incertitude qui prévaut): l'incertitude constitue une force qui encourage grandement l'imitation. L'organisation qui est ainsi "copiée" peut ne pas être consciente du processus de "modeling" ou peut n'avoir aucun désir d'être copiée. Cela ne change en rien le fait qu'elle a été copiée. Les organisations choisies pour être "copiées" sont perçues comme étant plus légitimes ou plus prospères. En ce qui concerne le contenu des codes d'éthique d'entreprises américaines, on ne peut affirmer quelles entreprises ont servi de modèles. Même si plusieurs intervenants du milieu des affaires affirment avoir rédigé un code d'éthique en observant ce qui se fait déjà dans ce milieu, on ne peut avancer de nom quant aux entreprises qui auraient ainsi été "copiées". Le résultat est cependant clair et net: le contenu des codes d'éthique d'entreprises américaines se ressemble étrangement, comme s'il y avait eu phénomène d'imitation.

Alors, les codes d'éthique d'entreprises sont-ils vraiment utiles? Molander (1987) suggère qu'ils ont une utilité limitée: (1) pour les gestionnaires individuels : clarifier les politiques de l'entreprise dans des zones d'incertitude éthique; aider à résister à des requêtes déraisonnables et à des pressions de la part des supérieurs ou des subordonnés; aider à

satisfaire le désir de sentir que l'on travaille dans un environnement éthique; (2) pour l'entreprise : éliminer les pratiques indésirables qui causent la perte de consommateurs ou créent des pertes économiques à court terme, ou qui font que l'entreprise perd la faveur des consommateurs, des employés, des fournisseurs, des actionnaires, du gouvernement et de la société en général, ce qui signifie des pertes économiques à long terme; aider les dirigeants à résoudre des dilemmes éthiques dans le meilleur intérêt de la compagnie; empêcher les supérieurs d'exploiter leurs subordonnés; faciliter l'application de sanctions disciplinaires contre les transgresseurs du code et les gens qui commettent des actions illégales; (3) pour le secteur industriel: éviter la sur-réglementation gouvernementale; (4) pour le milieu des affaires: aider à restaurer la confiance du public envers le monde des affaires. Il est intéressant de noter que Molander voit un code d'éthique comme incluant des préceptes généraux, et en particulier un consensus sur les grandes valeurs organisationnelles (présentées dans le préambule du code), des pratiques spécifiques (à l'égard de chaque partie prenante) et des clauses de respect des lois. Cela révèle bien une confusion entre la sphère éthique et la sphère juridique.

Kesner, Victor et Lamont (1986) ont étudié les liens entre la composition des conseils d'administration et la commission d'actes criminels. À partir d'un échantillon du "Fortune 500" (entre 1980 et 1984: N=384), les auteurs concluent que la proportion des administrateurs non-reliés n'est aucunement en relation avec le nombre d'actes criminels commis dans une entreprise. De plus, le fait qu'une entreprise ait été condamnée pour actes criminels ne crée pas nécessairement un changement ultérieur dans la structure de son conseil d'administration. À l'inverse, quelque changement que ce soit dans la structure des conseils d'administration ne fait pas découler plus d'actes illégaux commis dans l'entreprise. **Le désastre de l'Exxon Valdez (1989)** nous a montré que certains problèmes inhérents à la culture organisationnelle peuvent occasionner des drames sociaux et environnementaux considérables. Une entreprise dont le laxisme au plan moral est patent sera à même d'installer les conditions les plus propices à ce que des scandales éclatent. Le manque de leadership éthique face aux changements urgents à opérer dans la culture organisationnelle peut être la source de conflits si graves que l'entreprise aura du mal à s'en relever. Suite à ce désastre, les "Valdez Principles" ont été élaborés pour fournir des lignes directrices pour le comportement corporatif envers l'environnement. Certains articles (ex: Sanyal et Neves, 1991) sont publiés à ce sujet puisque ces Principes, comme les "Sullivan Principles" (pour l'Afrique du Sud et l'apartheid) ont exercé, dès leur énonciation, une influence importante. Le cas de l'Exxon Valdez illustre jusqu'où peut mener un indifférentisme moral, ou simplement un laxisme créé dans la culture organisationnelle au plan des valeurs et des normes morales auxquelles doivent se conformer l'ensemble des employés. Mais faut-il se surprendre d'un tel laxisme, ou d'un tel indifférentisme? Bird et Waters (1989) ont étudié, à travers des entrevues avec des gestionnaires, leur tendance à se taire sur des questions d'ordre moral. Ils observent que les répondants voient le discours moral comme étant dysfonctionnel et qu'il pourrait même menacer l'harmonie dans l'organisation, l'efficacité organisationnelle et leur réputation personnelle quant à leur pouvoir et à leur efficacité.

## Éthique normative

Dans "Corporations and Morality" (1982), Thomas Donaldson énonce la possibilité d'imposer un **contrat social implicite au milieu des affaires**. Selon un tel contrat, les organisations productives (de biens et de services) promettaient de satisfaire des intérêts économiques. Les bénéfices pour les consommateurs supposeraient une amélioration de l'efficacité, en maximisant les avantages de la spécialisation, en améliorant les ressources de prise de décision et en augmentant la capacité d'utiliser ou d'acquérir de la technologie et des ressources supplémentaires; (2) stabiliser les niveaux de résultats et canaux de distribution; (3) augmenter la responsabilité envers les ressources. Les organisations productives devraient minimiser la pollution et la dégradation des ressources naturelles, l'élimination de l'imputabilité individuelle, et toute mauvaise utilisation du pouvoir politique. Les bénéfices pour les employés pourraient être de divers ordres: augmenter les revenus potentiels, diffuser la responsabilité personnelle et ajuster les allocations de revenus personnelles. Les organisations productives devraient minimiser l'aliénation des travailleurs, le manque de contrôle sur leurs conditions de travail, et la monotonie de leur travail et leur déshumanisation progressive. Thomas Donaldson (1989) précise qu'en assumant que les gestionnaires doivent équilibrer les intérêts d'une grande diversité de parties prenantes, le modèle de parties prenantes appréhende la possibilité d'un conflit entre le devoir d'un gestionnaire envers ses actionnaires et son devoir envers ses consommateurs. Le modèle du contrat social implicite s'accorderait avec le modèle de parties prenantes pour affirmer qu'un conflit existe quant à vouloir satisfaire deux séries d'intérêts distincts. Les devoirs des gestionnaires (issus du contrat social implicite) peuvent s'étendre bien au-delà de la simple obligation du management d'augmenter la valeur de l'investissement des actionnaires. En plus des devoirs explicites envers les actionnaires et les employés, les devoirs dérivatifs (issu du contrat social avec le milieu des affaires) peuvent inclure des engagements implicites.

Durant cette seconde période, l'éthique des affaires commence de plus en plus à se référer aux **théories éthiques traditionnelles** pour fonder son discours. Beauchamp et Bowie présentent, de manière critique, les différentes théories éthiques (philosophiques) applicables au milieu des affaires: l'utilitarisme (Bentham, Mill), les théories déontologiques (Kant), la théorie des devoirs prima facie (Ross), la théorie de la justice (Rawls). De George (1986) s'est intéressé aux dilemmes éthiques des multinationales en adoptant un point de vue philosophique. Il présente les thèses suivantes: (1) plusieurs des dilemmes moraux auxquels les multinationales font face sont de faux dilemmes qui surviennent quand il faut choisir entre des standards américains ou des standards moralement nécessaires; (2) malgré les différences entre les nations au plan de la culture et des valeurs, qui devraient être respectées, il y a des normes morales qui peuvent être appliquées aux multinationales; (3) au plan international et au niveau national dans plusieurs pays du Tiers-Monde, le manque d'institutions adéquates rend plus nécessaire la référence à des normes morales très claires.

En 1982, certains standards financiers sont adoptés qui changeront, près de vingt ans plus tard, lors du scandale Enron, les attentes sociétales face à la divulgation financière des entreprises. **Le "Financial Accounting Standards" no 57 (SFAS, mars 1982)** fut indirectement impliqué dans l'affaire Enron. En effet, Enron ne s'est pas conformée à ce

standard qui permet les "special purpose entities" (qui n'apparaissent pas aux états financiers consolidés si au moins 3% du capital de la transaction provient d'investisseurs externes et si le propriétaire externe exerce un contrôle sur le SPE). Ce standard très laxiste a permis à Enron de détourner l'attention sur sa véritable santé financière. Les règles de la FASB permettent qu'un partenariat existe si au moins 3% du capital de la transaction vient d'investisseurs externes. Si le montant d'investissement non-Enron baissait en bas de 3%, l'opération serait considérée comme provenant d'une filiale et devrait être révélée dans les états financiers consolidés d'Enron. Les gains et pertes d'Enron étaient alors plutôt comptabilisés dans le SPE et n'avaient pas à apparaître dans les états consolidés d'Enron, ce qui faussait la réalité financière de l'entreprise. Le scandale Enron (2001) avait donc été préparé indirectement par l'établissement de certains standards financiers aux États-Unis, dont l'un avait été édicté vingt ans auparavant.

Vers la fin des années '80, l'éthique et la fraude commencent à être l'objet de bien plus de publications, en rapport avec la fonction de vérification interne (Reinstein et Weirich, 1988). Il faut dire qu'une Commission américaine vient de remettre son rapport bien attendu. **La Commission Treadway (octobre 1987)** fut une initiative du secteur privé, fondée par l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), l'American Accounting Association (AAA), le Financial Executives Institute (FEI), l'Institute of Internal Auditors (IIA) et la National Association of Accountants (NAA). La Commission se disait indépendante des organisations qui avaient financé son étude. Le président, James C. Treadway, était un ancien Commissaire de la Security and Exchange Commission (SEC). Le rapport portant sur la détection de divulgation financière frauduleuse donne une série de recommandations portant sur les entreprises cotées: le ton à être donné par la direction, la vérification interne, le comité de vérification, les rapports de la direction et les rapports du comité de vérification, la pratique de rechercher une seconde opinion auprès d'experts-comptables. D'autres recommandations touchaient les responsabilités qu'ont les vérificateurs comptables de détecter les fraudes et d'améliorer leurs capacités de détection, de hausser la qualité de leur vérification, les changements dans le processus de fixation des standards de vérification. La Commission recommande un encadrement juridique plus sévère de la profession de comptable, mais aussi une réglementation fédérale plus serrée des institutions financières, et des sanctions plus sévères de la part de la SEC.

Archie Carroll (1989) présente les différentes **responsabilités de l'entreprise** comme composantes de sa responsabilité sociale: (1) des responsabilités discrétionnaires : dons corporatifs, support à la communauté et à l'éducation, bénévolat; (2) des responsabilités éthiques : pratiques douteuses; répondre à l'"esprit" des lois"; assumer que la loi est un minimum moral; affirmer un leadership éthique; (3) des responsabilités légales : obéir aux lois et règlements en vigueur, particulièrement les lois de protection de l'environnement, les lois concernant les droits des consommateurs, les lois affectant les employés, l'accomplissement des obligations contractuelles; (4) des responsabilités économiques : être rentable; maximiser les revenus provenant des ventes; minimiser les coûts (administratifs, de production, marketing, distribution); prendre des décisions stratégiques sages; être attentifs à la politique de dividendes pour les actionnaires. Selon Carroll, les responsabilités légales se sont accrues depuis les années '70; dans une moindre mesure, cela fut également vrai des responsabilités éthiques. À cause de ces deux formes de conditionnements externes, les

responsabilités économiques de l'entreprise se sont vues réduites quelque peu. Par ailleurs, il faut remarquer que lorsque Carroll définit les responsabilités éthiques, elles semblent avoir, entre autres, des fondements juridiques. Bien qu'il parle d'un leadership éthique, il se réfère davantage au respect de la loi qu'à autre chose. La confusion éthique-juridique ne fait que perdurer.

Norman Bowie et Ronald Duska (1990) présentent les trois possibilités de relation entre responsabilité et milieu des affaires: (1) il n'y a aucune responsabilité morale quand on est en affaires: l'éthique renvoie à la sphère individuelle-privée, alors que le milieu des affaires a sa propre éthique, ses propres règles du jeu qu'il faut connaître; (2) la responsabilité du milieu des affaires et de faire du profit ("The Business of Business is Business"). Chaque institution sociale a sa propre responsabilité; celle du milieu des affaires est de maximiser son profit afin de créer de la richesse collective; (3) la responsabilité du milieu des affaires inclut la recherche du profit mais est plus large que cela: elle inclut le devoir d'aider à résoudre des problèmes sociaux. Toute la question est de connaître l'étendue de ce devoir. Les entreprises ont-elles accompli ce devoir en faisant, par exemple, des dons annuels qui équivalent à 1.5% de leurs profits nets avant impôts? Est-il possible de normaliser précisément la satisfaction de ce devoir? On pourrait aussi restreindre l'étendue de la responsabilité morale des affaires à la maximisation du profit ainsi qu'à la nécessité d'éviter de porter dommage aux personnes, aux communautés et à l'environnement. Mais, alors jusqu'où "éviter" implique-t-il des mécanismes précis et suffisants? Comment évaluer ces mécanismes de manière à affirmer ou infirmer qu'une entreprise a raisonnablement tenté d'éviter les dommages qui ont découlé de ses opérations? De quels dommages s'agit-il? Des dommages sérieux? Comment évaluer le caractère sérieux des dommages? On voit bien que la responsabilité morale en affaires est un sujet d'importance. Mais comment la baliser? De George (1990) s'intéresse particulièrement à la responsabilité morale des entreprises et aux facteurs qui peuvent diminuer cette responsabilité (des "conditions atténuantes", ou excuses valables). Ces facteurs peuvent concerner des conditions empêchant d'avoir la connaissance qui est requise pour entreprendre une action morale, ou des conditions qui diminuent la liberté requise pour faire le choix d'entreprendre une action morale ou immorale. Qu'elle se rapporte aux individus, aux entreprises ou aux collectivités, la responsabilité morale n'est pas sans exception. Mais ces exceptions doivent être bien balisées afin d'éviter les abus.

La difficulté de baliser la responsabilité morale des entreprises sans passer par la voie juridique peut expliquer, en bonne partie, la variété des interprétations et manières de gérer cette responsabilité corporative. Rappelons que pour Powell (1991), les sources d'hétérogénéité incluaient : (a) la variété des ressources disponibles: dans un même champ organisationnel, l'environnement des ressources crée de l'hétérogénéité et permet aux organisations de répondre stratégiquement aux exigences extérieures. Dans certaines entreprises, il y aura une personne responsable de l'éthique organisationnelle (ethics officer, ombudsman), et cette personne pourrait être redevable, dans certains cas, au vice-président affaires juridiques, et dans d'autres cas, au conseil d'administration lui-même. Dans d'autres entreprises, on aura plutôt recours à un "défenseur de l'éthique", un éthicien engagé comme membre du conseil d'administration afin de gérer les aspects éthiques des décisions du conseil. Dans d'autres cas enfin, aucun poste de ce genre n'existera, ce qui laissera le code d'éthique sous la responsabilité diffuse du "département légal"; (b) des différences dans la



structure des secteurs économiques et dans la relation entre l'organisation et l'État: l'importance de l'intervention étatique, directe ou indirecte, varie d'un secteur à un autre. Certaines politiques s'appliquent à toutes (ou à la plupart) des organisations, alors que d'autres sont spécifiques à certains secteurs. À cet égard, les codes d'éthique des banques sont très légalistes, en raison du fort encadrement juridique dont elles font l'objet. Nous ne retrouvons pas la même situation dans les entreprises manufacturières. La politique environnementale aura également plus d'importance dans les pétrolières, alors que la politique contre le blanchiment d'argent sera surtout récurrente dans les institutions financières; (c) les pressions contradictoires : les exigences provenant de différents segments de l'environnement amènent les organisations à développer des unités pour répondre à ces exigences particulières. Il arrive que des entreprises américaines se dotent de deux codes d'éthique: l'un qui répond aux exigences nationales (en territoire américain), alors que l'autre traite de tous les conflits éthiques dans les affaires internationales. Il n'y a pas toujours harmonisation des clauses entre ces deux codes qui répondent à des pressions souvent très différentes. La clause concernant les cadeaux et avantages en est un bon exemple: on en vient à limiter à l'extrême les cadeaux accordés en territoire américain, alors que lorsque cela concerne l'Asie et l'Afrique, on dit vouloir "se conformer aux usages locaux"; (d) certaines exigences gouvernementales ne sont pas toujours ressenties par les organisations comme étant une coercition directe. Contrairement à SOX, les "Federal Sentencing Guidelines" pourraient être considérées, par diverses entreprises, comme leur créant une coercition indirecte, car ces lignes directrices ne servent qu'à fournir le moyen de réduire les amendes si une entreprise américaine transgressait des normes juridiques qui lui sont applicables; (e) les projets occupationnels et professionnels varient: différents métiers et professions ont des conceptions différentes sur la manière dont une organisation devrait être structurée. La diversité des métiers et professions conduit à l'hétérogénéité dans un champ organisationnel donné. Dans les entreprises où dominent certaines professions données (ex: firmes d'ingénieurs, firmes de vérification comptable, firmes d'avocats), le code d'éthique organisationnel sera fortement influencé par le contenu du code de déontologie de cette profession. Ce ne sera pas le cas quand l'entreprise comporte une grande diversité de métiers et professions. Pour DiMaggio et Powell (1991), il existe un isomorphisme normatif lié à la professionnalisation: même si différents groupes de professionnels oeuvrent dans une même organisation et diffèrent les uns des autres, ils démontrent beaucoup de similarité lorsque nous les comparons avec leurs contreparties professionnelles dans d'autres organisations. Les associations professionnelles constituent un véhicule pour définir et promulguer certaines règles normatives quant au comportement organisationnel et professionnel qui est attendu; (f) les sources de contrainte varient en relation directe avec la capacité des organisations d'influencer la nature des attentes institutionnelles: de multiples contraintes fournissent des opportunités de développer différents types de formes organisationnelles. Plus les entreprises sont capables de modifier les attentes institutionnelles, moins elles ressentent la contrainte et seront à même de varier leurs formes organisationnelles. Tant qu'il s'agit d'une pure attente de comportement légal dans les entreprises américaines, la variété de réponse ne sera guère importante. Mais quant à une éventuelle attente que les entreprises américaines adhèrent à des valeurs qui correspondent à leur histoire et qu'elles enracinent leurs pratiques sur ces valeurs, là la variété de réponse sera bien plus élevée.

## Éthique analytique

Peter French (1979) se demande quel est exactement le **statut moral de l'entreprise**, en s'arrêtant à la structure de décision interne de l'entreprise. Puisqu'une personne a un centre de décision, il fallait considérer l'entreprise de la même manière, si on veut qu'elle se qualifie pour être une "personne morale". Pour Goodpaster et Matthews (1982), une entreprise peut et même devrait avoir une conscience parce que ses processus de prise de décision peuvent démontrer à la fois de la rationalité et du respect. Ni les forces du marché ni la réglementation gouvernementale ne peuvent pousser les entreprises à prendre des décisions qui sont en accord avec la moralité et ce, sur la plupart des préoccupations d'ordre moral. C'est pourquoi les auteurs concluent qu'une entreprise devrait avoir une conscience. John Ladd (1984) traite de la question de l'application de concepts éthiques aux entreprises, "comme si" elles étaient des personnes. Il refuse une telle projection. En fait, il s'intéresse aux grandes entreprises dont la direction est séparée des propriétaires (les actionnaires) et qui constituent de véritables bureaucraties, i.e. des organisations formelles qui ont une structure complexe et qui impliquent un contrôle centralisé et une hiérarchie de gestionnaires et de travailleurs. L'auteur conclut que les engagements moraux des entreprises sont bien différents de ceux qui sont requis dans d'autres types d'associations. Les obligations, les droits et responsabilités sont des concepts moraux qui s'appliquent aux associations, parce que leurs constituantes (leurs membres) sont des individus à qui ces concepts sont naturellement appliqués. Les entreprises elles-mêmes ne sont pas des personnes, mais des organisations de personnes. Une distinction importante à faire quand vient le temps de leur imputer des responsabilités d'ordre moral.

De George (1987) s'intéresse au concept de **bien commun** appliqué au milieu des entreprises. Pour De George, le concept de bien commun est obscur. Il n'est pas le bien de la société. Le bien commun n'est pas la somme du bien des individus ni une fin que tous auraient en commun. Chaque personne a ses propres fins. Tous désirent avoir les conditions nécessaires pour poursuivre leurs fins. Le bien commun est le bien des êtres humains considérés "ensemble". Il ignore donc leurs interrelations, la société dans laquelle ils opèrent et les conditions communes qui leur sont nécessaires pour qu'ils puissent poursuivre leur propre bien. Le défi pour le milieu des affaires est de s'assurer que la productivité et l'initiative individuelle et le fonctionnement du libre marché fassent la promotion du bien commun, et non pas le bien de quelques individus aux dépens des autres. Les structures d'une économie de libre marché doivent être en accord avec une responsabilité envers le bien commun. Le principe de bien commun s'applique au niveau national, mais également au niveau international (entre différentes nations) et même global (marchés globalisés). D'où la responsabilité des multinationales de viser le bien commun des pays dans lesquels elles opèrent: aider au développement du pays hôte, ne pas lui porter dommage de quelque manière que ce soit. Selon Abratt et Sacks (1988), l'entreprise peut être à la fois rentable et socialement responsable en pratiquant le concept de "marketing social". Ils croient que l'adoption d'un tel concept assure une rentabilité à long terme autant que des conséquences bénéfiques pour la société.

Dans "Corporate Strategy and the Search for Ethics" (1988), Freeman et Gilbert décortiquent les différentes manifestations du **relativisme moral** et ses conséquences: relativisme naïf (personnel), relativisme de rôle (le rôle social joué par la personne), relativisme de groupe social (l'appartenance de la personne à un groupe social donné), relativisme culturel (l'appartenance de la personne à une culture sociétale donnée). Norman Bowie (1990) présente le relativisme culturel comme étant distinct à la fois du relativisme individuel (relativisme "naïf", selon Freeman and Gilbert) et bien sûr à l'opposé de l'universalisme. Il présente et critique les arguments qui concernent le relativisme éthique, autant au plan du langage que de la question centrale de la démocratie et du respect des droits fondamentaux de la personne humaine, qui pourraient être menacés par un relativisme culturel. Le relativisme éthique deviendra, dès lors, un des sujets-clés de l'éthique des affaires dans un monde qui en viendra à se globaliser de plus en plus.

### **TROISIÈME PÉRIODE. L'INSTRUMENTALISATION DE L'ÉTHIQUE SUPPORTÉE PAR L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL (1991-2002).**

#### **Éthique descriptive**

Dans une étude publiée en 2002 (N=108), McKendall, DeMarr et Jones-Rikkers font état que l'adoption de programmes de conformité éthique (telle qu'elle est encouragée par les "Federal Sentencing Guidelines") ne réduit pas les violations aux lois. Les entreprises qui faisaient partie de l'échantillon étaient parmi les 1000 plus grandes entreprises américaines (en fonction de leurs chiffres de ventes annuelles). Les auteurs suggèrent que les programmes d'éthique peuvent même être utilisés pour des raisons de relations publiques, afin d'améliorer l'image corporative et de tenter d'éviter la condamnation résultant d'actions illégales. Ils concluent que les programmes de conformité éthique ne rencontrent souvent pas leurs objectifs, précisément parce qu'ils ne traitent pas des causes des comportements illégaux ou non-éthiques. Ils suggèrent que les pratiques de conformité éthique auront un impact sur le type de violations qui seront spécifiquement discutées dans les codes d'éthique. Ainsi, la plupart des codes d'éthique interdisent les comportements qui peuvent diminuer les profits corporatifs, tels la corruption et les contributions politiques illégales, les conflits d'intérêts et la mauvaise utilisation des actifs corporatifs.

Dean (1992) présente un modèle pour rendre un **code d'éthique** véritablement efficace dans la réalité quotidienne des entreprises. Dès le début des années '90, le doute commence à faire rage quant à la réelle application des codes d'éthique. C'est pourquoi nous voyons de plus en plus de recherches insister sur la formation en éthique donnée en milieu organisationnel et sur tout autre moyen pour rendre "vivant" le code d'éthique et permettre l'intégration des principes moraux dans le comportement organisationnel des employés et des dirigeants. Karp et Abramms (1992) vont dans le même sens : tenter de développer un processus par lequel on s'assure que le code d'éthique reflète des valeurs et une éthique qui sont applicables dans la vie organisationnelle. Stanwick et Stanwick (2000) présentent le code d'éthique

comme un moyen de protéger la compagnie au plan légal. La confusion éthique-juridique semble être là pour rester. Les auteurs ajoutent cependant que le code d'éthique est insuffisant et qu'il est nécessaire que les dirigeants fassent preuve de leadership éthique de la part des dirigeants. La haute direction d'entreprise doit gérer efficacement les questions d'éthique dans l'entreprise et encourager explicitement l'intériorisation des principes moraux par l'ensemble des membres organisationnels. Les auteurs font remarquer, à juste titre, qu'il y a des coûts reliés à l'institutionnalisation de l'éthique. Jose et Thibodeaux (1999) font ressortir la perception qu'ont les gestionnaires dans le marketing et le GRH du processus d'institutionnalisation de l'éthique dans leurs organisations. Ces gestionnaires croient généralement que l'éthique est bonne pour les affaires (pour l'accroissement du chiffre d'affaires annuel). Ils perçoivent que certaines formes d'institutionnalisation de l'éthique sont plus efficaces (ex: leadership, culture d'entreprise, support de la direction) que d'autres (ethics officers, comité d'éthique).

Puis, arrive un scandale qui relancera la question de la responsabilité sociale des multinationales dans les pays du Tiers-Monde. **Le scandale Nike et les conditions de travail dans les pays en voie de développement (1992)** a permis d'illustrer les limites d'un code d'éthique lorsqu'une entreprise fait affaires avec des fournisseurs locaux, particulièrement en ce qui concerne les pratiques d'intimidation, de harcèlement, de mauvais traitement infligés aux employés, mais aussi le travail des enfants. Une entreprise ne peut se cacher derrière son code d'éthique pour affirmer qu'elle a assumé sa responsabilité sociale. Les faits parlent d'eux-mêmes bien plus fort que n'importe quel code, si bon soit-il. Une autre dimension du scandale a été moins accentuée par ceux qui ont commenté l'événement, d'un point de vue éthique: le consultant engagé (et payé) par l'entreprise, bien qu'il était tout à fait "libre" de produire le rapport qu'il voulait, a "encensé" Nike, en ne négligeant toutefois pas de lui indiquer des voies d'amélioration possibles. Cette stratégie de l'appui du consultant" est très courante, mais personne ne doit se laisser berner par les intentions qui la fondent.

Dans **le scandale Brown & Williamson et les fabricants de tabac (1994)**, on a pu voir que le dénonciateur a agi par éthique personnelle et qu'il en a payé le prix. Mais cette affaire a également montré comment les entreprises qui produisent des biens qui affectent très négativement la santé humaine sont dans un étau, quand vient le temps de prendre des décisions d'ordre éthique. Car le produit lui-même qui est vendu a le potentiel de causer le cancer et donc de faire mourir son consommateur. Le cas est tout de même intéressant puisqu'il juxtapose plusieurs stratégies aux orientations contradictoires: (1) développer une "cigarette" qui soit bonne pour la santé (sans éléments cancérigènes) mais simultanément continuer à augmenter le taux de nicotine; (2) lancer sur le marché des cigarettes dites «légères» afin de développer un produit qui réponde aux besoins de certains groupes de clients, et ce, même si ces cigarettes ne sont pas moins nocives que les autres; (3) ne jamais faire preuve de responsabilité sociale, en excluant toute stratégie qui tendrait en ce sens, particulièrement au plan de la santé publique. Durant la période 1991-2002 aux États-Unis, nous pouvons remarquer une présence mitigée de l'aile ultra-libérale qui tend à exclure la dimension morale des décisions, ou à tout le moins libérer les gestionnaires et même les actionnaires, de tout jugement moral qu'ils pourraient porter sur des activités ou opérations des entreprises. Dobson (1992) suggérait que les gestionnaires et les actionnaires ont des responsabilités fiduciaires qui doivent dépasser toutes les convictions morales personnelles

qu'ils peuvent avoir. Pourtant, à cette époque, la prise en considération des intérêts de parties prenantes est devenue une marotte dans les publications en éthique des affaires. Goodpaster (1991) présentait la distinction entre l'analyse des parties prenantes et la synthèse des parties prenantes dans une perspective multi-fiduciaire. Il démontrait les limites de la théorie des parties prenantes et cherchait une nouvelle synthèse qui puisse refléter les obligations à la fois fiduciaires et non-fiduciaires des parties prenantes.

Le scandale qui passera à l'histoire américaine, en ce début de 21<sup>e</sup> siècle, sera très certainement l'affaire **Enron (2001)**. Ce qui est au cœur de cette affaire, c'est la pratique selon laquelle une entreprise qui veut structurer un emprunt spécifique – dans lequel l'obligation de rembourser n'est pas reconnue à l'intérieur de ses états financiers consolidés - peut réduire le montant de ses engagements démontrés dans ses états financiers consolidés. Les "off-balance sheet financing" peuvent prendre plusieurs formes: la plupart sont liées à un standard de déclaration spécifié par le "Financial Accounting Standards Board" (FASB). Mais certaines situations manquaient de règles comptables spécifiques – auquel cas il revenait à l'analyste d'appliquer des standards généraux à la transaction. Pour Enron, les compagnies de partenariat et des transactions spéciales ont été la méthode habituelle des "off-balance sheet financing". Les partenariats seraient établis pour prêter l'argent d'Enron d'une manière qui n'a pas besoin d'être déclarée. Enron promettrait à ses partenaires un retour intéressant et appuierait cette promesse avec des actions d'Enron. Le public ne verrait pas la transaction: il n'observerait que plus de profits et moins de dettes chez Enron. La transaction de partenariat impliquait la création d'un véhicule à buts spécifiques ("Special Purpose Entities", SPEs). Le but du partenariat était d'élever le comptant pour Enron et de garder la dette hors des états financiers consolidés – une dette qui ferait peur aux investisseurs baisserait la cote de crédit d'Enron et constituerait un obstacle pour les opérations commerciales d'Enron.

## Éthique normative

En 1991, sont édictées les "**Federal Sentencing Guidelines**". Selon ces lignes directrices, les standards des programmes de conformité qui peuvent permettre à l'organisation et à ses dirigeants d'éviter ou de minimiser les pénalités s'ils sont trouvés coupables de mauvaises pratiques corporatives sont les suivants: (1) la compagnie doit établir des standards de conformité à être suivis par les employés et autres agents qui sont raisonnablement capables de réduire la probabilité d'une conduite criminelle; (2) des personnes de haut niveau dans l'organisation doivent avoir la responsabilité de vérifier la conformité à ces standards ou procédures; (3) l'organisation ne doit pas déléguer une autorité discrétionnaire substantielle à des individus qu'elle connaît ou devaient connaître à travers un exercice de simple diligence, comme ayant une tendance à commettre des actes criminels; (4) l'organisation doit franchir les étapes pour communiquer efficacement ses standards et procédures à tous ses employés et autres agents, par exemple en requérant la participation à des activités de formation; (5) l'organisation doit avoir pris les moyens raisonnables de se conformer à ces standards (par exemple, la vérification des systèmes pour détecter la conduite criminelle chez ses employés); (6) les standards doivent avoir été renforcés à travers des mécanismes

disciplinaires appropriés; (7) après qu'une infraction a été détectée, l'organisation doit prendre tous les moyens raisonnables pour répondre correctement à l'offense et prévenir des offenses similaires par la suite. Les lignes directrices s'appliquent à toutes les organisations, publiques (cotées) ou privées. La distribution d'un code d'éthique est insuffisante. Des programmes d'éthique et de conformité doivent être communiqués et utilisés par les employés. De la formation doit être fournie périodiquement aux employés. Une organisation qui a un programme d'éthique et de conformité efficacement appliqué peut réduire les amendes et autres peines qui lui seraient autrement imposées. L'absence d'un tel programme peut augmenter la peine imposée à l'organisation. Les "Federal Sentencing Guidelines" ressemblent à un mécanisme de négociation des amendes. "Vous paraissez mettre de l'éthique dans votre organisation? Tant mieux, les amendes qui vous seront imposées seront alors réduites". C'est une négociation honteuse qui prend pour acquis que l'apparence est garante de la réalité. Une entreprise peut avoir un programme d'éthique bien appliqué et réussir tout de même à transgresser des lois de manière clandestine. De plus, même si elle respecte la loi, rien ne garantit qu'elle ira bien loin dans l'application de ses valeurs organisationnelles qui sont au coeur de sa culture. Or, c'est le défi principal que pose l'éthique organisationnelle. Dans "Competing with Integrity in the International Business", De George (1993) traite de la nécessité d'édicter des lignes directrices lors d'opérations ou d'activités dans les pays en voie de développement, d'élaborer des stratégies corporatives pour concurrencer de manière efficace dans des environnements où règne la corruption. L'auteur croit que certains environnements représentent pour les entreprises un grand défi d'ordre interculturel, qu'il s'agisse de l'Europe de l'Est, du Japon ou de la Chine. Voilà une exigence qui va bien au-delà de la superficialité telle que dégagée par les "Federal Sentencing Guidelines".

Avec l'intérêt croissant pour la **gouvernance d'entreprise**, des changements s'avèrent nécessaires sur les conseils d'administration. L'éthique doit y être davantage institutionnalisée, étant donné que les codes d'éthique d'entreprise ne s'appliquaient habituellement pas aux membres du conseil (Bavaria, 1991). Un intérêt très marqué est porté à tous les codes d'éthique adoptés par les multinationales. Frederick (1991) disait que l'autorité morale de ces codes de multinationales (qui s'appliquent aux relations avec les employés, à la protection des consommateurs, à la pollution de l'environnement, à la participation politique et au respect des droits humains fondamentaux) dépend des divers principes de souveraineté nationale, d'équité sociale, d'intégrité des marchés et de droits humains qui sont véhiculés dans les nations hôtes et dans les pays d'origine de ces multinationales. Frederick (1991) croit que ces lignes directrices énoncées dans les codes d'éthique de multinationales font émerger d'une éthique corporative "transculturelle". Une perspective intéressante, mais qui risque fort d'annihiler les différences culturelles au profit d'un universalisme radical. Mais qu'est-ce que la sphère "transculturelle", sinon une manière d'aplanir les différences culturelles au profit d'une notion purement universelle de l'être humain? Comment, dans ce contexte, les religions sont-elles prises en considération? N'es-ce pas une manière d'en faire de purs phénomènes culturels à assimiler aux autres, sans plus de nuances? Pourtant, nombre d'auteurs tentent de révéler la spécificité des valeurs et normes de comportement issues du Christianisme, du Judaïsme, et de l'Islam. Ces religions monothéistes sont celles qui sont alors le plus souvent mis en relation avec l'éthique des affaires aux États-Unis. Ibrahim et al (1991) tente de déceler les caractéristiques des

entreprises qui se définissent comme étant "chrétiennes", en tentant de voir quel type de relation sont entretenues avec leurs employés, les consommateurs, les communautés locales et les fournisseurs. Magill (1992) tente d'établir des ponts entre la théologie et l'éthique des affaires et se situe donc au niveau épistémologique, dans une approche transdisciplinaire. Zigarelli (1993) tente de voir comment les principes moraux présentés dans les encycliques sociales de l'Église catholique pourraient être implantées dans les politiques de ressources humaines des entreprises. L'éthique des affaires dans un contexte islamique fait également l'objet de diverses recherches portant sur les pratiques d'affaires (Bashir (1998); Rice (1999), particulièrement le marketing (Saeed, Ahmed et Mukhtar, 2001). Peu d'auteurs se lancent dans une comparaison entre les grandes religions monothéistes, au plan de l'éthique organisationnelle. C'est le cas de Ali, Camp et Gibbs (2000) qui s'intéressent aux concepts de pouvoir et d'autorité tels qu'ils sont traités dans le Judaïsme, le Christianisme, et l'Islam. Comme parler d'une dimension transculturelle sans annihiler toutes les différences entre les religions? N'est-ce pas plutôt l'inverse qu'il nous faut tenter afin de mieux nous comprendre quand nous sommes impliqué dans un dialogue interculturel ou inter-religieux? Partir des points en commun et déboucher rapidement sur une compréhension approfondie de nos différences. Car ce sont celles-ci qui permettent une meilleure compréhension des uns et des autres. Annihiler les différences, et plus personne ne se sentira reconnu comme individu. Le dialogue ne sera plus possible. La personnalité ne sera plus en train de se créer, mais sera vouée à l'extinction pure et simple.

Au cœur même du concept de gouvernance d'entreprise qui se développe aux États-Unis, se situe le rapport du "Blue Ribbon Committee" (1999). Le "Blue Ribbon Committee" part d'un principe - aussi reconnu au Canada à l'époque (voir aussi le "Dey Report", 1994, art. 2.3-2.4, 8.3) - qu'il n'y a pas une manière de faire qui corresponde à la réalité de toutes les entreprises ("no one size fits all"). Cela est particulièrement vrai des comités de vérification qui devraient être libres de développer leurs lignes directrices, qui conviennent à leur culture organisationnelle, même si le sens commun doit toujours être appliqué dans n'importe quelle entreprise (Blue Ribbon, 1999: p. 7, 37). Étant donné que les vérificateurs internes sont dépendants de la direction pour leur emploi, le Comité croyait que les échanges confidentiels devraient être garantis entre les vérificateurs internes et le comité de vérification (p. 39). Finalement, à l'intérieur du "three-legged stool", il y a les vérificateurs externes (redevables au conseil d'administration et au comité de vérification). Leur responsabilité est de vérifier et d'attester la présentation équitable des états financiers de l'entreprise et d'évaluer le système corporatif de contrôles internes. Le Comité valorise grandement une culture de la divulgation (des vérificateurs internes révélant toute information pertinente au comité de vérification) et d'objectivité (impliquant une analyse critique de la direction et des vérificateurs internes) (p. 39-41). Le comité de vérification devrait s'assurer que la "direction développe correctement et adhère à un bon système de contrôles internes, et que le vérificateur interne évalue objectivement les pratiques comptables et les contrôles internes mis de l'avant par la direction, et que les vérificateurs externes, à travers leur propre révision, évalue la direction et les pratiques des vérificateurs internes" (p. 38). Les vérificateurs internes et externes devraient parler régulièrement et confidentiellement avec les membres du comité de vérification (Blue Ribbon, 1999, p. 7, 29-31). Le comité de vérification doit s'assurer que les contrôles internes et les vérificateurs externes indépendants et objectifs puissent repérer la fraude, anticiper les risques financiers et promouvoir une divulgation de haute qualité des

informations financières (et non-financières) au conseil d'administration, aux marchés, et aux actionnaires (Blue Ribbon, 1999, p. 20). Tous les membres du comité de vérification devraient être des administrateurs indépendants, i.e. qu'ils n'ont aucune relation dans une proportion qui pourrait interférer avec l'exercice de leur indépendance vis-à-vis de la direction et de l'organisation (Blue Ribbon, 1999, p. 22, 24). La viabilité financière d'une entreprise est vue comme étant étroitement liée aux pratiques de divulgation et de transparence quant à la performance financière et aux pratiques de gouvernance (p. 8). Les comités de vérification devraient aider à assurer la transparence et l'intégrité des rapports financiers et à maintenir la confiance des investisseurs (p. 19).

L'intégrité ne devrait-elle pas faire partie intégrante de tout comportement humain, quel qu'il soit? L'intégrité n'est-elle pas une tendance inhérente à la nature humaine? Il semble bien que non, si l'on se fie aux scandales qui se sont succédés aux États-Unis depuis les années '70. Tenter d'institutionnaliser l'intégrité dans une culture organisationnelle, c'est déjà affirmer haut et fort qu'elle est un trait acquis, culturellement induit. C'est dans ce contexte que Paine (1994) parle d'une "**stratégie d'intégrité**" dont l'organisation peut se doter. L'intégrité organisationnelle est, selon l'auteur, fondée sur le concept de gouvernance de soi en lien avec des principes directeurs. La tâche de l'éthique managériale devient celle de définir et de donner vie à des valeurs organisationnelles, de créer un environnement qui supporte le bon comportement éthique et de faire intégrer par les employés, un même sens de l'imputabilité. Voilà des idées que nombre d'entreprises auraient dû faire leurs.

En 2000, sont édictés de nouveaux standards comptables qui exerceront une grande influence dans l'affaire Enron. **Le SFAS no 140 (septembre 2000)** contrôle la consolidation des états financiers : il prévoit que tant qu'une entreprise ne possède pas 50% et plus des actions votantes d'une SPE, la consolidation dans les états financiers de la compagnie-mère n'est pas requise. Enron a maintenu 49% ou moins des actions votantes dans toutes ses SPEs, mais elle en a créé un très grand nombre, ce qui lui a permis de sortir sa dette de ses états financiers consolidés. Les états financiers ne représentaient plus du tout la réalité matérielle de l'entreprise, tellement il y avait de SPEs et donc d' «off-balance sheet partnerships».

Suite à l'affaire Enron, la désormais célèbre loi Sarbanes-Oxley (juillet 2002) est édictée. Son article 301 prévoit que chaque membre du comité de vérification de l'émetteur doit être sur le conseil d'administration de l'émetteur en question et être indépendant. Pour être considéré comme indépendant, un membre ne peut, autrement qu'en sa capacité de membre du comité de vérification, du conseil d'administration ou de tout autre comité de conseil, accepter des frais de consultation ou autres frais compensatoires de la part de l'entreprise en question, ou être une personne affiliée à l'entreprise ou filiale de l'entreprise. Toute exemption est donnée par la Security and Exchange Commission (SEC). La **loi Sarbanes-Oxley** améliore la fiabilité recherchée dans la divulgation d'informations corporatives et augmente la responsabilité corporative (incluant des pénalités accrues pour des irrégularités comptables dans des compagnies publiques). La loi exige la certification d'un gestionnaire senior quant aux documents divulgués. Elle établit des règles pour l'indépendance des vérificateurs et augmente les responsabilités des comités de vérification. Selon l'article 404, la SEC prescrit des règles sur le contenu du rapport de contrôles internes: (a) quant à la responsabilité du management d'établir et de maintenir une structure adéquate de contrôles internes et des



procédures adéquates de divulgation financière; (b) quant à l'évaluation, à la fin de la plus récente année financière de l'entreprise, de l'efficacité de cette structure de contrôle interne et de ces procédures. Chaque firme comptable qui prépare ou émet le rapport de vérification pour l'entreprise doit attester et rapporter l'évaluation faite par le management de l'entreprise en question.

## **Éthique analytique**

Nous savons que l'éthique des affaires comme champ de recherche a traditionnellement entretenu des liens étroits avec la philosophie. Mais ce que Solomon (1993) tente de faire, c'est d'approfondir ces liens afin de développer davantage les fondements de l'éthique personnelle des gens d'affaires. Ce qui l'intéresse, c'est de voir comment la prise de décision éthique est intimement liée au développement de vertus personnelles, telles que présentées par Aristote. Il en résulte une éthique des vertus qui deviendrait le cœur de **l'éthique personnelle** des gens d'affaires: une orientation vers la communauté, une recherche d'excellence, le rôle et la quête d'identité personnelle, une perspective holistique sur l'existence et un comportement caractérisé par l'intégrité et le jugement empreint de prudence.

## **CONCLUSION**

Nous avons présenté les trois premières périodes dans l'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis de 1961 à 2002. Une quatrième période est commencée depuis 2003, mais s'avère trop courte pour être analysée correctement. Nous pouvons tout de même affirmer que l'éthique organisationnelle est ici en voie de se fondre avec la gouvernance d'entreprise. L'élargissement du concept de gouvernance d'entreprise n'est pas nouveau, mais l'effet de la loi Sarbanes-Oxley, combiné avec des réglementations antérieures (Foreign Corrupt Practices Act, Federal Sentencing Guidelines) crée un concept élargi de gouvernance d'entreprise qui tend à se confondre entièrement avec la notion antérieure d'éthique organisationnelle. L'enjeu de cette prochaine période dans l'éthique des affaires développée aux États-Unis sera de considérer dans quelle mesure l'élargissement du concept de gouvernance d'entreprise laissera de la place au changement institutionnel. Powell (1991) disait que l'une des explications au changement institutionnel (contrairement à l'isomorphisme observable) est l'imitation non réussie: une tentative de dupliquer les pratiques d'autres organisations peut créer des changements non-désirés (ex: transplanter des routines organisationnelles dans des contextes sociopolitiques différents: cela pourrait être particulièrement le cas pour une multinationale oeuvrant dans des pays en voie de développement). Dans ce cas, des différences culturelles et des formes de résistance plus ou moins ouverte peuvent créer des modifications locales ou des changements qui n'avaient pas été planifiés ni prévus. Powell (1991) ajoutait qu'il peut aussi y avoir recombinaison: les organisations situées dans des environnements complexes peuvent se modeler d'après une série très diversifiée d'organisations. La recombinaison surgit alors du fait que l'organisation emprunte différents éléments à diverses sources. Powell (1991) précisait que l'hétérogénéité

dans un champ organisationnel pouvait tenir à l'institutionnalisation incomplète: l'influence des pressions extérieures peut être partielle, inconsistante ou de courte durée. Les pratiques sont alors faiblement institutionnalisées. Certains politiques organisationnelles peuvent alors être introduites mais non reproduites, ou certaines pratiques peuvent orienter la vie organisationnelle uniquement pour une courte période de temps. Enfin, Powell (1991) affirmait que le changement institutionnel pouvait être dû à la recomposition des champs organisationnels: lorsque les changements qui opèrent dans les champs organisationnels s'avèrent profonds, les organisations tendent à protéger leurs intérêts et à rétablir des règles et pratiques qui favorisent le statut quo. Il faudra voir dans quelle mesure cette nouvelle période qui commence pour l'éthique des affaires aux États-Unis pourra faire voir un certain changement institutionnel plutôt qu'un isomorphisme croissant, et surtout les motivations qui seraient derrière une telle hétérogénéité.

Autre défi pour l'éthique des affaires aux États-Unis: la mondialisation crée des pressions importantes pour que le dialogue interculturel et interreligieux en affaires soit pratiqué par les partenaires de divers pays. L'éthique philosophique est-elle suffisante pour saisir les paramètres de ce défi immense? Compte tenu de l'influence décisive de différentes religions dans les pays de partenaires d'affaires, il ne faudrait pas, contrairement à ce que suggère Goodpaster (1984) que l'on exclut la possibilité que l'éthique des affaires puisse s'enraciner dans une éthique théologique ou religieuse. Selon De George (1986), l'éthique des affaires peut être vue à partir d'une perspective théologique. Il prétend que les écrits théologiques ou religieux portant sur l'éthique des affaires peuvent être classifiés en quatre catégories: (1) l'application de la moralité religieuse aux pratiques d'affaires; (2) l'utilisation des encycliques sociales de l'Église catholique portant sur le capitalisme; (3) l'interprétation des relations d'affaires en termes à partir du concept d'agapè que De George interprète comme signifiant nos relations avec les autres et la motivation qui les fonde, l'accomplissement de nos obligations morales à leur égard; (4) la critique du milieu des affaires, à partir d'un cadre de référence issu des théologies de la libération: une analyse empreinte de concepts marxistes qui cherche à dépasser le système de la libre entreprise vers un socialisme encore indéfini. L'analyse de De George (1986) est évidemment issue du Christianisme uniquement. Aux États-Unis, nous retrouvons nombre de publications qui font état des liens entre l'éthique, la religion et l'économie, non seulement dans le Christianisme, mais également dans le Judaïsme et l'Islam. Ainsi, Liebermann (1979) décortiquait les principaux éléments de la pensée talmudique concernant les questions monétaires et économiques. Jung (1987) discutait de toutes les questions d'éthique des affaires rencontrées dans la Loi juive, référant autant au Talmud et à la Torah qu'à la tradition rabbinique. Frederic Pryor (1985) s'est intéressé, quant à lui, au système économique islamique. Il s'agit d'un domaine de recherches bien connu pour les spécialistes de l'Islam, mais qui était, jusqu'au milieu des années '90, très peu véhiculé dans les revues académiques occidentales. L'auteur y présente les principales composantes du système économique islamique (le paiement de la zakat, l'interdiction de l'intérêt, par exemple), en présentant la doctrine des grands économistes musulmans qui se sont illustrés dans ce domaine de recherche (Kahf, Siddiqi, Mannon, Naqvi), tout en citant le Coran lorsque cela est nécessaire. La profondeur d'analyse des publications d'éthique des affaires enracinées dans une tradition religieuse donnée nous porte à relativiser la classification traditionnelle de l'éthique des affaires comme une sous-catégorie de l'éthique philosophique. L'éthique des affaires peut prendre racine, en effet, autant dans la philosophie

que dans la théologie. Ce sont seulement les présupposés qui changent. Voilà le défi le plus exigeant pour l'éthique des affaires américaine en cette nouvelle période de son histoire débutée depuis 2003.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ABRATT, Russell et Diane SACKS, "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible", *Journal of Business Ethics*, July 1988, p. 497-507.

ALI, Abbas J., Robert C. CAMP et Manton GIBBS, "The Ten Commandments Perspective on Power and Authority in Organizations", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, 2000, p. 351-361.

BAKER, Lee W., *The Credibility Factor. Putting Ethics to Work in Public Relations*, Homewood, Business One Irwin, 1993.

BASHIR, Abdel H., "Ethical Norms and Enforcement Mechanism in Profit-Sharing Arrangements", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 34, no 3, December 1998, p. 255-271.

BAUMHART, Raymond, *An Honest Profit, What Businessmen Say About Ethics in Business*, Holt, Rinehart and Winston Publishers, New York, 1968.

BAUMHART, Raymond, "How Ethical Are Businessmen?", *Harvard Business Review*, vol. 39, no 4, p. 6-8, 10, 12, 16, 19, 156, 158, 160, 163-164, 168, 170-172, 174, 176.

BAVARIA, Steven, "Corporate Ethics Should Start in the Boardroom", *Business Horizons*, vol. 34, no 1, January-February 1991, p. 9-12.

BEAUCHAMP, Tom L. et Norman E. BOWIE, *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.

BENSON, George C.S., "Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 8, 1989, p. 305-319.

BERENBEIM, Ronald E., "Ethics Codes and Educational Programs", *Security Management*, vol. 32, no 10, October 1988, p. 91-97.

BIRD, Frederick B. et James A. WATERS, "The Moral Muteness of Managers", *California Management Review*, vol. 32, no 1, Fall 1989, p. 73-88.

BOWIE, Norman, "Business Ethics and Cultural Relativism", *Essentials of Business Ethics* (P. Madsen et J.M. Shafritz, eds.), New York, Penguin Books, 1990, p. 366-382.

Norman E. BOWIE et Donald F. DUSKA, *Business Ethics*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1990.

BOWMAN, James S., "Managerial Ethics in Business and Government", *Business Horizons*, vol. 19, no 5, October 1976, p. 48-54.

CARR, Albert Z., "Is Business Bluffing Ethical?", *Harvard Business Review*, vol. 46, January-February 1968, p. 143-153.

CARROLL, Archie B., *Business & Society. Ethics & Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1989.

CAVANAGH, Gerald F., *American Business Values*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1976.

CHATOV, Robert, "What Corporate Ethics Statements Say", *California Management Review*, vol. 22, no 4, Summer 1980, p. 20-29.

CRESSEY, Donald R. et Charles A. MOORE, "Managerial Values and Corporate Codes of Ethics", *California Management Review*, vol. 25, no 4, Summer 1983, p. 53-77.

DEAN, Peter J., "Making Codes of Ethics 'Real'", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 285-290.

DE GEORGE, Richard, *Competing with Integrity in International Business*, New York, Oxford University Press, 1993.

DE GEORGE, Richard, *Business Ethics*, New York/London, Macmillan/Collier, 1990 (3<sup>édition</sup>).

DE GEORGE, Richard, "Business, Responsibility, and the Common Good", *The Common Good and U.S. Capitalism* (O. F. Williams et J. W. Houck, eds.), Lanham, University Press of America, 1987, p. 304-327.

DE GEORGE, Richard, "Ethical Dilemmas for Multinational Enterprise: A Philosophical Overview", *Ethics and the Multinational Enterprise* (W. M. Hoffman, A.E. Lange et D.A. Fedo, eds.), Washington, University Press of America, 1986, p. 39-46.

DE GEORGE, Richard, "Theological Ethics and Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, p. 421-432.

Paul J. DiMAGGIO et Walter W. POWELL, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (W.W. Powell et P.J. DiMaggio, eds.), Chicago, University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.

DOBSON, John, "Ethics in the Transnational Corporation: The "Moral Buck" Stops Where?", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 21-27.

DONALDSON, Thomas, *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press, 1989.

DONALDSON, Thomas, *Corporations and Morality*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

DRUCKER, Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row Publishers, 1973.

FINKELSTEIN, Louis, "The Businessman's Moral Failure", *Fortune*, vol. 58, September 1958, p. 116-117, 194.

FREDERICK, William C., "The Moral Authority of Transnational Corporate Codes", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, 1991, p. 165-177.

FREEMAN, R. Edward, *Business Ethics. The State of the Art*, New York, Oxford University Press, 1991.

FREEMAN, R. Edward et Daniel R. GILBERT, Jr., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.

FRENCH, Peter, "The Corporation as a Moral Person", *American Philosophical Quarterly*, vol. 3, 1979, p. 207-215.

FRIEDMAN, Milton, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times*, September 13, 1970, p. 32-33, 122-126

GOODPASTER, Kenneth E., "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, no 1, January 1991, p. 53-73.

GOODPASTER, Kenneth E., "The Concept of Corporate Responsibility", *Just Business. New Introductory Essays in Business Ethics* (T. Regan, ed.), New York, Random House, 1984, p. 292-323.

GOODPASTER, Kenneth E. et John B. MATTHEWS, jr., "Can a Corporation Have a Conscience?", *Harvard Business Review*, January-February 1982, p. 132-141.

HAMMAKER, Paul M., Alexander B. HORNIMAN et Louis T. RADER, *Standards of Conduct in Business*, Center for the Study of Applied Ethics, University of Virginia, 1981.

HOLT, Robert N., "A Sampling of Twenty-five Codes of Corporate Conduct: Call for a Renaissance", *Directors and Boards*, Summer 1980, p. 7-17.

IBRAHIM, Nabil A., Leslie W.RUE, Patricia P. McDOUGALL et G. Robert GREENE, "Characteristics and Practices of "Christian-Based" Companies", *Journal of Business Ethics*, vol. 10, 1991, p. 123-132.

JOSE, Anita et Mary S. THIBODEAUX, "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers", *Journal of Business Ethics*, vol. 22, 1999, p. 133-143.

KARP, H.B. et Bob ABRAMMS, "Doing the Right Thing", *Training & Development*, vol. 46, August 1992, p. 36-42.

KESNER, Idalene F., Bart VICTOR et Bruce LAMONT, "Board Composition and The Commission of Illegal Acts: An Investigation of Fortune 500 Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 29, no 4, 1986, p. 789-799.

LADD, John, "Corporate Mythology and Individual Responsibility", *International Journal of Applied Philosophy*, vol. 2, Spring 1984, p. 1-21.

LIEBERMANN, Yehoshua, "Elements in Talmudic monetary thought", *History of Political Economy*, vol. 11, no 2, 1979, p. 254-270.

MAGILL, Gerard, "Theology in Business Ethics: Appealing to the Religious Imagination", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 129-135.

McKENDALL, Marie, Beverly DeMARR et Catherine JONES-RIKKERS, "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines", *Journal of Business Ethics*, vol. 37, no 4, 2002, p. 367-383.

MOLANDER, Earl A., "A Paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes", *Journal of Business Ethics*, vol. 6, 1987, p. 619-631.

NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING (Commission Treadway), *Report*, October 1987, 192 p.

OPINION RESEARCH CORPORATION, *Implementation and Enforcement of Codes of Ethics in Corporations and Associations*, Washington, Ethics Resource Center, 1980.

PAINE, Lynn Sharp, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, March-April 1994, p. 106-117.

POWELL, Walter W., "Expanding the Scope of Institutional Analysis", *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (W.W. Powell et P.J. DiMaggio, eds.), Chicago, University of Chicago Press, 1991, p. 183-203.

PRYOR, Frederic L., "The Islamic Economic System", *Journal of Comparative Economics*, vol. 9, 1985, p. 197-223.

PURCELL, Theodore V., "A Practical Guide to Ethics in Business", *Business and Society Review*, vol. 12, Spring 1975, p. 43-51.

RAIBORN, Cecily A. et Dinah PAYNE, "Corporate Codes of Conduct: A Collective Conscience and Continuum", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, 1990, p. 879-889.

REINSTEIN, Alan et Thomas R. WEIRICH, "Ethics and Fraud: Opening Doors for Internal Auditing", *Internal Auditor*, vol. 45, no 5, October 1988, p. 43-47.

RICE, Gillian, "Islamic Ethics and the Implications for Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 18, no 4, February 1999, p. 345-358.

SAAED, Mohammad, Zafar U.AHMED et Syeda-Masooda MUKHTAR, "International Marketing Ethics from an Islamic Perspective: A Value-Maximization Approach", *Journal of Business Ethics*, vol. 32, 2001, p. 127-142.

SANDERSON, Glen R. et Iris I. VARNER, "What's Wrong with Corporate Codes of Conduct?", *Management Accounting*, vol. LXVI, no 1, July 1984, p. 28-32.

SANYAL, Rajib N. et Joao S. NEVES, "Complying with Voluntary Codes of Conduct: Corporate Strategies for the Valdez Principles", *International Journal of Value Based Management*, vol. 4, no 1, 1991, p. 9-23.

SCHUMACHER, E.F., *Small is beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Contretemps/Le Seuil, 1978 (1973).

SOLOMON, Robert C., "Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics", *Applied Ethics. A Reader*, Oxford, Blackwell, 1993, p. 201-221.

STANWICK, Sarah D. et Peter A. STANWICK, "Protecting Your Company with a Comprehensive Code of Ethics", *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 2000, p. 67-73.

THE BLUE RIBBON COMMITTEE ON IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE AUDIT COMMITTEES (1999), *Report and Recommendations* ('The Blue Ribbon Report'), New York, NYSE.

TRAWICK, Fred et William R. DARDEN, "Marketers' Perceptions of Ethical Standards in the Marketing Profession: Educators and Practitioners", *Review of Business and Economic Research*, vol. 16, no 1, Fall 1980, p. 1-17.

WALTON, Clarence C., *Business and Social Progress. Views of Two Generations of Executives*, New York, Praeger Publishers, 1970.

ZIGARELL, Michael A., "Catholic Social Teaching and the Employment Relationship: A Model for Managing Human Resources in Accordance with Vatican Doctrine", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, 1993, p. 75-82.