

# Introduction

L'adage «il n'y a pas 36 façons de...» ne s'applique pas en éthique. La démarche éthique consiste à se remettre potentiellement en question pour pouvoir prendre ensuite des décisions de la façon la plus éclairée possible. Imposer une voie unique mène à l'intolérance et à la moralisation, voire au dogmatisme. On ne peut adopter *une* recette, *une* méthode, *une* norme ou appliquer *la meilleure* solution en éthique et ce pour plusieurs raisons.

D'emblée, reconnaissons que nous sommes tous héritiers de l'Histoire. Même si nous ne le réalisons pas toujours, nous sommes tous un peu Grecs avec notre volonté de devenir *excellents*; tous *déontologiques* avec notre penchant à suivre des règles et des normes; tous *utilitaristes* dans nos calculs, pesant le pour et le contre; ou tous un peu *religieux* avec nos idéaux d'égalité et d'entraide. Même si nous n'utilisons, dans nos temps modernes, qu'une partie de ces grandes traditions, l'Histoire habille notre présent<sup>1</sup>.

La recherche scientifique en éthique des affaires suggère que nous empruntons en fait à plusieurs traditions et que cet emprunt varie selon les cas particuliers que nous rencontrons<sup>2</sup>. Si, par exemple, un gestionnaire peut appliquer des aspects de l'éthique du contrat en affaires, elle pourra aussi employer certaines caractéristiques de l'éthique de la sollicitude avec ses proches.

De plus, rares sont les cas où l'enjeu éthique est de décider entre une «mauvaise» et une «bonne» solution. Cette habitude d'opposer strictement deux possibilités contraires, l'une noire l'autre blanche, est cependant tenace. Le mot *dilemme*, souvent utilisé en éthique, renforce malheureusement cette tendance: un dilemme demande souvent de choisir entre deux alternatives. Dans la majorité des cas, la décision éthique n'est cependant pas de choisir entre une bonne et une mauvaise solution, entre la droite ou la gauche, le bien ou le mal: la décision demande de pouvoir plutôt naviguer dans des zones grises. Dans ces zones ambiguës, plusieurs solutions sont possibles, et toutes présentent des avantages comme des inconvénients<sup>3</sup>.

L'une des caractéristiques de la gestion et de la gouvernance en ce troisième millénaire est justement de pouvoir décider de façon éclairée dans des situations complexes, confrontés à ces paradoxes, en combinant plusieurs considérations. Cette complexité est elle-même nourrie par la montée de la globalisation, le mixage des cultures, les innovations scientifiques et technologiques et l'émergence de crises majeures, comme celle que nous vivons actuellement, aux niveaux économique, social et environnemental<sup>4</sup>.

Les décisions éthiques, bien que personnelles et subjectives, sont en même temps sociales et plus normées : elles sont influencées par nos cultures, nos familles, nos professions, nos industries<sup>5</sup>. La démarche éthique varie aussi selon ses étapes où différents aspects deviennent plus importants : s'agit-il de discerner la présence de diverses sensibilités face à une situation ? D'établir un processus de décision éthique qui reste efficace ? De décider des comportements et des outils de gestion à adopter ? Ou de justifier les décisions prises ?

Enfin les recherches en développement moral suggèrent que l'esprit humain est illimité<sup>6</sup>. Les grandes traditions morales, qu'elles soient philosophiques, scientifiques, culturelles, politiques ou religieuses, sont elles-mêmes en évolution constante : elles se heurtent à de nouvelles évidences ou sont interpellées par de nouvelles problématiques, comme par exemple les avancées technologiques en biotechnologie.

Dans ce livre, nous ne parlons pas d'éthiques particulières, comme c'est souvent le cas : l'éthique d'Emmanuel Kant, de John Stuart Mill, d'Ayn Rand, de Simone de Beauvoir ou de Milton Friedman ; ou l'éthique de la responsabilité sociale des entreprises ou encore celle du développement durable, deux traditions éthiques aujourd'hui à la mode en affaires. Nous donnons plutôt la voix à 36 personnes qui exercent depuis de nombreuses années des responsabilités importantes : pdg, gestionnaire, administrateur, consultant, professionnel, entrepreneur, intellectuel, activiste, artisan, chercheur scientifique, avocat, ingénieur, médecin... Ces personnes proviennent de pays différents et y interviennent : Canada, États-Unis, France, Belgique, Algérie, Colombie, Liban, Inde... Elles travaillent dans des organisations de tous types ou les observent : privée, publique, coopérative, gouvernementale, non gouvernementale, sans but lucratif,

religieuse... ; et elles appartiennent à diverses allégeances politiques (droite, gauche, centre, social-démocratie, fédéralisme, nationalisme...).

Nous avons utilisé deux critères afin de choisir les personnes incluses dans ce livre : leurs pratiques ne sont pas seulement le fruit d'une réaction face à des obligations légales et leurs motivations éthiques vont au-delà des relations publiques et de la seule réputation corporative. Ces deux critères visent les deux idéologies qui sont les plus défendues actuellement en éthique organisationnelle et qui peuvent devenir dogmatiques, soit, la « religion de l'État » et la « religion du marché ». Nous développons ce point dans le chapitre de conclusion de ce livre.

Bien que ces deux critères soient parlants, ils ne garantissent pas que ces personnes et leurs organisations soient « parfaites » ; d'ailleurs, un grand nombre d'entre elles s'autocritiquent. Cependant, ces personnes ont le mérite d'être sincères dans leurs démarches ; elles tentent de décider et d'agir de la façon la plus éclairée possible ; et elles ont à leur actif de nombreuses années d'expérience en responsabilité. Leurs exemples sont, de plus, inspirants car ils démontrent qu'il est possible d'intégrer éthique, performance et profit.

Chaque chapitre dans ce livre est la synthèse d'une émission radiophonique d'une heure, durant laquelle Thierry Pauchant a rencontré un ou une invitée. Cette émission est diffusée chaque semaine sur les ondes de Radio Ville-Marie, la station de Montréal qui se classe au troisième rang en termes d'auditeurs. Le CD de ce livre contient l'intégralité des émissions diffusées durant la première saison, avec une musique originale de Laurent Eyquem. Quatre thèmes généraux structurent chaque entrevue, reprenant les différentes composantes de la démarche éthique évoquée ci-dessus : la sensibilité morale de la personne rencontrée et ses desseins ultimes ; ses réactions corporelles et ses comportements concrets face à des enjeux éthiques ; les outils de gestion favorisant le bien-être de l'organisation, de la société et de la nature ; et les valeurs poursuivies dans différentes cultures<sup>7</sup>.

Si n'existe pas *une* façon d'être éthique au travail, il n'existe pas non plus *une* manière de lire ce livre : vous pouvez parcourir ses chapitres dans le désordre ; écouter le CD en vous rendant au travail ; choisir les chapitres à lire dans la table des matières qui indique la fonction de chaque personne ;

n'écouter sur le CD que certaines entrevues choisies; ou commencer par la conclusion-synthèse de ce livre. Chaque court chapitre compte de trois à quatre pages, rédigées de façon conviviale, sous forme de questions et réponses, en mettant l'accent sur la pratique.

Nous espérons que ces témoignages, parfois fort différents mais tous concrets et exprimés simplement, vont enrichir vos réflexions et vos pratiques afin de vous aider à prendre des décisions éclairées face à des enjeux éthiques.

Nous espérons aussi que ce livre va contribuer au développement de *l'éthique des affaires*, de la *responsabilité sociale des entreprises* et du *développement durable*. Nous sommes d'avis que la complexité des enjeux rencontrés actuellement dans les organisations (montée de la globalisation, mixages des repères, accroissement des équipes et des enjeux multidisciplinaires, avancées scientifiques et technologiques, scandales, crises et désastres, ralentissement économique...) requiert une nouvelle éthique, une *éthique organisationnelle*. Si dans le milieu de la santé la *bioéthique* a émergé, nous sommes convaincus qu'il est plus que temps de développer dans les milieux organisationnels une *orgéthique* – un mot nouveau pour une pratique nouvelle. De façon certaine, les témoignages de ce livre démontrent que le développement de cette éthique n'est pas utopique. Nous offrons d'ailleurs, dans la conclusion de ce livre, une synthèse des 36 entrevues qui semblent aborder 10 thèmes communs. Nous, nos enfants et notre monde, avons grand besoin de cette nouvelle éthique déjà appliquée, en partie, par des leaders éclairés.