

Par le Major-général à la retraite Marc Terreau, C.M.M., C.D.

# RÉFLEXION ET QUESTIONS SUR L'

## INTRODUCTION

L'éthique et l'intégrité, ce ne sont pas, comme diraient certains cyniques, que des modes passagères. Les humains s'interrogent sur la vertu et tâchent de faire le bien depuis au moins 2 500 ans<sup>1</sup>. Pourtant, nous en sommes encore souvent loin. Pourquoi en est-il ainsi?

# QUESTION

Au fil des ans j'ai rencontré des leaders, des bons et des moins bons, et observé les dilemmes que, souvent, pose l'éthique. Mes observations portent principalement sur le secteur public, y compris les Forces armées et le secteur du bénévolat, où j'ai œuvré au sein de nombreuses organisations. J'ai aussi travaillé avec des juricomptables sur les fraudes dans les secteurs public et privé. Le présent article ne fait pas la somme de mon expérience dans le domaine de l'éthique appliquée, mais constitue plutôt une série d'observations quant à ma perception de la façon de faire ce qu'il faut, comme il faut.

Ma participation à l'Association des praticiens en éthique du Canada<sup>2</sup> et à la mise sur pied d'un programme d'éthique au ministère de la Défense nationale et dans les Forces canadiennes ont suscité chez moi des questions. Dommage que je n'aie pas toujours trouvé des réponses percutantes à mes questions. Mais on fait de son mieux avec les moyens à sa disposition.

Aussi, ai-je décidé, dans ce court article, d'exposer mes observations et mes questions au lecteur, afin de susciter la réflexion et la discussion sur des questions d'éthique appliquée pertinentes. J'espère que cela donnera lieu à des suggestions utiles et réalisables pour tous ceux qui tâchent d'améliorer le climat et l'éthique au travail.

Ma recherche de divers points de vue m'a amené à puiser à diverses sources. J'ai assisté à des conférences sur l'éthique et sur le leadership et participé à des discussions au cours d'événements organisés par :

- l'Association des praticiens en éthique du Canada;
- l'Académie canadienne de la Défense, le Collège militaire royal et l'Institut de leadership des Forces canadiennes;
- l'Association for Practical and Professional Ethics (États-Unis);
- le Conference Board du Canada;
- la Table ronde d'Ottawa sur l'éthique.

## CONTEXTE

Chez les humains, l'éthique est un vieux sujet de discussion. Pourtant, je ne suis pas certain qu'il fasse l'objet d'une définition acceptable. Puisque les expressions « éthique » et « comportement soucieux de l'éthique » n'ont pas, à mon sens, la même signification pour tout le monde, voici donc celle que j'ai adoptée : « Démarche intellectuelle qui nous aide à vivre selon nos valeurs essentielles et, en général, les valeurs que nous partageons avec notre milieu social et culturel ». Le respect de l'éthique est une



responsabilité personnelle et collective fondée sur le leadership, le jugement et le dialogue.

Pour moi, l'éthique, c'est le respect de valeurs personnelles et communes, afin de bien agir, et un engagement à bien agir, une aspiration. Pour simplifier, disons que c'est un absolu. On la décrit souvent comme ce que nous faisons quand personne ne nous regarde. Voici un moyen mnémotechnique que j'utilise dans mes exposés, fondé sur le terme anglais **ETHICS**.

<b>E</b>	pour <i>everyone</i> – Voulez-vous que tout le monde fasse ce que vous faites? Chacun est responsable de sa conduite morale.
<b>T</b>	pour <i>tradition</i> – Vos gestes sont-ils en harmonie avec les attentes, les normes, les valeurs et notre façon de vivre en société?
<b>H</b>	pour <i>humiliation</i> – Que penseraient les membres de votre famille, vos amis et vos voisins si vous ne respectiez pas l'éthique?
<b>I</b>	pour <i>illegal</i> – Si la police était informée de vos actes, porterait-elle des accusations?
<b>C</b>	pour <i>consequence</i> – Vos gestes donneront-ils d'heureux résultats?
<b>S</b>	pour <i>situation</i> – Quelles situations ou circonstances exigent des gestes extraordinaires?

La difficulté, c'est de mettre tout cela en pratique. Deux écoles de pensée sous-tendent les programmes d'éthique organisationnelle, l'une fondée sur la conformité, l'autre sur les valeurs. Laissez-moi paraphraser ce qu'on lit dans un article du ministère de la Défense nationale sur

l'éthique canadienne en matière de défense. La conformité se fonde sur des règles et des principes que l'on doit respecter. Elle s'appuie sur une ligne de conduite legaliste, limitant la prise de décision. Cela ne favorise ni une attitude ni un comportement soucieux de l'éthique. En revanche, l'éthique axée sur des valeurs a un plus grand pouvoir mobilisateur. Elle énonce en termes généraux ce qui est souhaitable, laissant de la latitude pour l'application, et à chacun d'utiliser son jugement en fonction des valeurs qu'il partage<sup>3</sup>.

En matière d'éthique, le débat qui entoure la conduite axée sur la conformité et les valeurs est stérile, car ce qu'il faut c'est une perspective équilibrée. L'obligation légale (respecter la loi) n'est que la norme minimale à respecter. Mais être bon citoyen ne se résume pas à l'observation de la loi<sup>4</sup>. Une norme supérieure s'impose. Un de mes amis dit souvent que la loi prescrit ce que l'on doit faire, et l'éthique ce que l'on devrait faire.

Nan DeMars<sup>5</sup> parle des six stades de développement moral énoncés par Lawrence Kohlberg en 1961 : le respect de l'autorité, la sauvegarde de son bien-être, la conformité aux attentes du groupe, la protection de l'ordre social, l'adoption d'arguments libres, de contrats sociaux ainsi que de principes éthiques universels.

Voici ce qu'écrivait dernièrement le président du Ethics Resource Center de Washington : « Même si on s'en était passé, Wall Street vient de démontrer l'importance des programmes d'éthique et de ce qui se passe quand on en fait fi. [...] L'adoption de plus de lois et de règlements ne peut pas nuire, mais l'empilement de lois les unes par-dessus les autres ne constituera jamais une forteresse inexpugnable. Il y aura toujours des spéculateurs malhonnêtes – prêteurs hypothécaires et même des présidents-directeurs généraux – pour s'engouffrer dans la moindre brèche. Qu'on se souvienne d'*Enron* [sic] avec ses règles

et son code de déontologie exemplaire. [...] Ce qu'il faut retenir, ce n'est pas tant que le crime ne paie pas, mais que les organisations doivent s'appuyer sur la confiance autant que sur des règles pour protéger l'entreprise, ses clients et ses actionnaires. Nous fixons des règles à nos adolescents. N'empêche que nous leur faisons confiance [sic] quand nous leur prêtons les clés de la voiture<sup>6</sup>. » [Traduction]

J'ai parlé des programmes d'éthique axée sur les valeurs. Mais quelles valeurs? Car encore une fois, les définitions sont nombreuses. Pour ma part, j'aime bien celle qu'utilise la fonction publique du Canada : « Les valeurs sont des croyances profondément ancrées qui influencent nos opinions, nos attitudes, nos actions, les choix que nous faisons et les décisions que nous prenons »<sup>7</sup>. Mais, comme les lois et les règles, les valeurs évoluent sans cesse.

Au Royaume-Uni, le comité Nolan a énoncé, en 1995, les qualités qu'on attend de ceux qui exercent une fonction publique : désintéressement (recherche de l'intérêt public et non pas personnel, pas plus que celui de ses amis ou de sa famille), intégrité, objectivité, responsabilité, ouverture, honnêteté et aptitude à diriger<sup>8</sup>.

Dans un récent ouvrage fécond de Donald Savoie, *Court Government and the Collapse of Accountability*, publié en 2008<sup>9</sup>, j'ai trouvé des observations pertinentes qui ont beaucoup influé sur ma perception de l'éthique appliquée.

Dans un exposé présenté en octobre 2008 (EthicsCentre.ca), sur la déontologie dans le secteur privé, on cite les propos de Mark Baetz au sujet de certaines valeurs, notamment les six valeurs fondamentales

qui sous-tendent une conduite éthique : la confiance, le respect, le sens des responsabilités, l'équité, l'altruisme et le sentiment de citoyenneté<sup>10</sup>. L'éthique en vigueur dans le métier des armes au Canada veut que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes aient un Programme d'éthique de la Défense solidement établi, complet et viable. Ce programme énumère six obligations : l'intégrité, la loyauté, le courage, l'honnêteté, l'équité et la reddition de compte.

Au fil des ans, il m'a été donné d'observer l'application des codes de déontologie et de réfléchir à leur incidence de divers points de vue.

## Contrat social

J'ai trouvé un court passage anonyme sur le contrat social implicite qui lie l'individu à la société (ou au système). Par société, j'entends tout ce qui englobe la famille et la société en général, sans oublier le milieu de travail. Le tableau ci-dessous illustre la perception des besoins (ou désirs).

Si ces deux colonnes semblent s'opposer, il est néanmoins possible de

Désirs individuels	Besoins du système
Rémunération équitable et avantages sociaux	Productivité (efficience)
Possibilité d'apprentissage et de croissance	Rentabilité (économie)
Occuper un emploi utile	Loyauté (concentration)
Compatibilité des personnes (valeurs communes)	Innovation (être tourné vers l'avenir)
Avoir un patron qu'on respecte (confiance)	Travail d'équipe (confiance)
Sécurité raisonnable d'emploi	Souplesse

**Tableau 1 : Contrat social implicite**

trouver l'équilibre entre les valeurs de chacune. Le problème, c'est quand il y a un grave déséquilibre entre les deux, à l'origine d'affrontements où tout le monde est perdant.

Dans un cadre militaire, toutefois, il y a plus que le contrat social. Ici, c'est la responsabilité illimitée qui fait la différence<sup>11</sup>. En effet, lorsque des personnes s'engagent librement à défendre la sécurité de leur pays, quel que soit le prix à payer, il importe d'offrir à celles-ci et à leurs familles le soutien auquel elles ont droit, à raison. Cela comprend un leadership éthique et vigoureux, une rémunération équitable et un soutien indéfectible en cas de blessure ou de décès. À cet égard, un ouvrage, *Servir avec honneur – La profession des armes au Canada*, publié par l'Institut de leadership des Forces canadiennes, se révèle très instructif<sup>12</sup>.

## Moralité

Il y a en chacun un fond de moralité, ou conscience de ce qui est bien ou mal. Ce sentiment, qui varie selon les croyances religieuses, le milieu familial et social ou l'organisation, peut être étudié. L'étude de la moralité dans divers groupes pourrait permettre de déterminer les valeurs fondamentales communes à tous les humains<sup>13</sup>, ce qui serait utile au moment d'établir le fondement moral du dialogue dans un cadre multiculturel.

## Individus

Dans mon travail dans le domaine de l'éthique appliquée et auprès de juricomptables sur les fraudes, j'ai souvent entendu dire que la composition des groupes humains suit une courbe en forme de cloche. À une extrémité, il y a de cinq à 10 pour cent de personnes dont l'esprit et les gestes sont purs et qui, découvrant une pièce pleine d'argent, verrouilleraient tout de suite la porte et se dépêcheraient d'en informer la sécurité. À l'autre extrémité se trouve un pourcentage semblable de personnes prêtes à tout pour se sauver avec l'argent. Entre les deux, il

y a les autres, en général des personnes loyales, dévouées et consciencieuses, mais à qui on doit parfois rappeler les attentes. De bonnes personnes à qui l'on doit répéter de se concentrer sur leur travail et d'éviter, sur le plan de l'éthique, les erreurs susceptibles de nuire à leur réputation et à celle de l'organisation et d'avoir des conséquences fâcheuses.

Chez les militaires, comme dans bien des groupes, c'est le comportement du chef qui donne le ton. C'est le cas des grands chefs militaires que tous veulent suivre afin d'exceller. Mais est-ce à dire que tous ces leaders sont irréprochables? Bien sûr que non. Certains emploient des méthodes douteuses pour arriver à leurs fins. En général, ce sont les actes qui comptent, pas nécessairement les paroles<sup>14</sup>.

## Intégrité

On utilise souvent le terme d'intégrité au sens d'éthique. L'éthique est une philosophie ou une façon de penser, et l'intégrité une vertu ou une qualité que l'on a ou n'a pas. Moi, je préfère parler d'éthique et d'intégrité comme un principe double déterminant comment faire ce qu'il faut, comme il faut. Pour moi, l'intégrité caractérise la personnalité et fait qu'on a affaire à une personne fiable ayant de solides valeurs qu'elle applique à ce qu'elle dit et à ce qu'elle fait. Parmi ces valeurs, il y a la capacité de parler franchement à ses supérieurs. L'intégrité chez quelqu'un, cela signifie aussi qu'on peut raisonnablement s'attendre qu'il fera ce qu'il dit, terminera ce qu'il a commencé, respectera ses engagements et prendra ses responsabilités. Ce genre de personne, qui prêche par l'exemple, est considéré comme un leader soucieux de l'éthique. Intégrité est synonyme de confiance et de transparence<sup>15</sup>.

## Au travail

Les organisations s'efforcent en général d'offrir un milieu de travail propice à une prise de décision qui limite le risque

d'erreurs et qui optimise le rendement du personnel. C'est ainsi qu'elles protègent, voire accroissent leur réputation, instaurent la confiance et atteignent leurs objectifs organisationnels et sociaux. La façon d'y parvenir est déterminante pour le climat de travail et le rendement.

Les caractéristiques et la portée d'un programme d'éthique déterminent sa mise en œuvre et son succès. Toutefois, il n'y a pas de succès possible si le ton donné au sommet est neutre ou négatif. Il s'agit là d'un aspect souvent négligé, par indifférence ou incompréhension, quant à ce qui permet à une organisation d'exceller dans son domaine.

En définitive, c'est le jugement que portent les autres sur notre éthique qui justifie leur confiance. L'éthique, c'est faire ce qu'il faut. La bonne gestion, c'est le faire comme il faut.

## QUESTIONS

La question que je pose dans le reste de l'article est : « Pourquoi, malgré ce que nous savons sur l'éthique, les écarts restent-ils une constante? » Nous sommes humains bien sûr, mais ne sommes-nous pas capables de nous améliorer? Je vais donc examiner nos comportements communs sous quatre angles.

## Observations et questions sur le milieu de travail

Les observations qui suivent visent la garnison (un environnement relativement stable) et non les conflits qui opposent les humains ou surgissent dans les opérations, stressantes, où il faut décider vite. Quand j'observe les membres d'une garnison, je constate qu'ils ont des échéanciers serrés et que les questions à résoudre sont souvent source de dilemmes moraux, pas toujours déterminants, certes, mais néanmoins stressants. Je m'aperçois aussi que les données dont ils disposent n'enlèvent rien à la pression, mais qu'ils souffrent au contraire de leur surabondance (sonnerie de

Blackberry, vibrations de téléphone portable, téléavertisseur qui se déclenche, courriels inutiles). Résultat, il leur reste peu de temps pour travailler, et leurs décisions ainsi que leurs actions en souffrent.

Reste que, dans un cadre militaire, les décisions de la garnison (une base ou un quartier général) peuvent avoir des conséquences de vie ou de mort en cas d'opérations. D'où l'importance de se concentrer sur le travail.

Selon un passage du rapport 2004 du Bureau du vérificateur général, cité par Donald J. Savoie, les « six causes profondes des problèmes de gestion au sein de l'appareil gouvernemental sont la perte de vue des principes fondamentaux, les pressions qui sont exercées sur les travailleurs et nuisent à l'intégrité des programmes, l'absence de mesures pour corriger les problèmes ou les éviter, l'absence de conséquences en cas de mauvaise gestion, le manque de capacité organisationnelle à gérer les risques et le caractère flou des responsabilités<sup>16</sup>. » [Traduction]

Quand, dans un milieu de travail empoisonné, dépourvu de leadership ou de valeurs communes connues, le temps presse et qu'ils croulent sous l'abondance des données, les gens ont souvent tendance à s'accrocher à l'objectif et à oublier l'éthique... et se mettent dans de beaux draps. En général, la fin ne justifie pas les moyens. Pour une organisation, faire abstraction des valeurs communes est une bonne façon de rater ses objectifs, à moyen et à long terme. Face au patron qui ne se préoccupe pas de la façon dont le travail est fait, pourvu qu'il soit fait, une analyse rigoureuse de la situation s'impose.

Si j'ai décidé de m'intéresser principalement au milieu et au climat de travail, c'est surtout en raison du nombre de personnes que j'ai vues prisonnières d'un milieu de travail pourri. La découverte d'abus et de fraudes ou pire

m'a fait voir que le climat à l'origine était inévitablement malsain.

En cas de problème, quelle est l'obligation d'agir des membres de l'organisation? Voici des questions à se poser. Devons-nous craindre pour notre gagne-pain si nous dénonçons une malversation? Nous connaissons la loi, mais que nous dictent nos valeurs? Des questions difficiles, certes, mais utiles pour amorcer une discussion valable sur l'éthique<sup>17</sup>.

J'ai constaté que les grandes organisations envoient parfois des messages contradictoires. Le recrutement vise à attirer et à engager de bons candidats. Nous recherchons des personnes qui comprennent et pratiquent une éthique axée sur la vertu. Mais une fois embauché, le candidat se retrouve dans un milieu de travail fondé sur le respect des règles. On lui demande de se servir de son jugement, toutefois les dirigeants, par leurs actes, indiquent qu'il n'y a pas de place pour l'erreur. Et c'est la ronde du jeu du blâme. Un cadre d'observation où l'on exige un comportement irréprochable et qui impose de dures sanctions se traduit immanquablement par des membres timides et timorés parmi lesquels certains finissent par craquer ou s'en aller.

Savoie fait deux observations pertinentes. La première : « Civil servants who have learned the art of lying low and not drawing attention to themselves or to their units from either the media or politicians will survive and flourish<sup>18</sup>. » La deuxième : « It is not too much of an exaggeration to suggest that accountability in government is now about avoiding mistakes, even the most trivial ones, so as not to embarrass the minister and the department<sup>19</sup>. »

Les vraies questions sont les suivantes. Pourquoi faut-il encore en parler? Pourquoi est-il difficile d'en parler? Cela tient-il à la nature humaine, à la culture ou à la morale?

Les médias, par exemple, déterminent l'opinion publique, amenant la population à exercer des pressions sur les personnalités politiques. En même temps, il est difficile de maintenir une éthique journalistique élevée quand on a affaire à des médias « infomerciaux » dont le but premier est d'accroître leur lectorat ou leur auditoire.

Les médias se hérissent à la suggestion qu'ils ne se soucient pas de l'éthique dans leurs reportages. Or, nombreux sont ceux qui juxtaposent des nouvelles et des opinions ou présentent des opinions pour des nouvelles. Il peut s'écouler plusieurs jours avant qu'on ne corrige des propos mal cités, souvent en dernière page. Et puis il y a les manchettes destinées à attirer l'attention, sans grand rapport avec les faits. Qu'en est-il de la vérification des sources avant d'envoyer sous presse ou d'entrer en ondes? Vérifie-t-on encore les faits, comme au cours des décennies précédentes? Dans les écoles de journalisme, apprend-on l'éthique à respecter dans les médias?

L'intégration de journalistes dans des unités des Forces canadiennes soulève la question de l'éthique à respecter pour divulguer des renseignements personnels dans un reportage. Quand doit-on publier l'information recueillie? Faut-il parler de ses perceptions au commandant local avant de publier une nouvelle? Ce ne sont que quelques-unes des questions soulevées<sup>20</sup>.

Pour leur part, lorsqu'ils ont des renseignements et des opinions privés ou personnels, les membres des Forces les partagent-ils avec les journalistes intégrés?

Examinons ce qui se produit quand un événement soulève un problème d'éthique. En cas de « crise », les médias et le public aiment bien désigner rapidement un coupable, quelles que soient les preuves ou l'absence de preuves. Il y a aussi le principe de l'innocence jusqu'à preuve du contraire, souvent inversé à cause de l'état de la « victime ».

Combien de fois, dans les médias, se prend-on à espérer un sauveur? Le cliché du vilain, de la victime et du sauveur pêche par simplicité. Mais c'est bien ce qu'on trouve dans les journaux, les ondes et les blogs. Les simplifications aux dépens de la justice ne font qu'accroître le cynisme.

Selon Savoie, « ... the media are mostly interested in the drama of individuals and are in a constant search for winners and losers to make good headlines<sup>21</sup>. » « ... [O]nce a scandal hit the front page of the newspapers or came to dominate evening news on television, politicians were always quick to call for new centrally prescribed rules to guide the delivery of public services and the work of civil servants<sup>22</sup>. » « For MPs, accountability is about politics – about assigning blame and scoring political points in the media<sup>23</sup>. »

## Sécurité nationale et éthique

Notre société a à résoudre des questions d'éthique sous le couvert de la sécurité nationale. Malgré nos prétentions à la paix, à l'ordre et au bon gouvernement, nous savons rarement cerner comment y parvenir et ce que souhaitent vraiment les Canadiens. D'où la difficulté d'exprimer nos valeurs communes.

Commençons par la définition de la sécurité nationale. La meilleure, à mon avis, est celle que donnait le Brigadier-général Don Macnamara (à la retraite) au Collège de la Défense nationale, vers 1986 : « la défense d'un mode de vie acceptable pour le Canada et compatible avec les besoins et les aspirations d'autres pays. Autrement dit, être à l'abri des attaques militaires, de la coercition, de la subversion intérieure ainsi que de la détérioration des valeurs politiques, sociales et économiques essentielles à la qualité de vie des Canadiens. » [Traduction] Une définition, toutefois, qui en amène une autre, celle des valeurs nationales. Quelles sont les valeurs du Canada et qui les accepte<sup>24</sup>? Enfin, il faut éclaircir les liens qui existent entre

souveraineté, valeurs nationales, intérêts nationaux, sécurité nationale, politique étrangère, politique de la défense et intervention morale pour voir leur incidence sur l'élaboration des grandes politiques.

Définir la guerre risque, cependant, d'être source de confusion, car cela exige une bonne connaissance des conflits humains, qui vont de la rage au volant jusqu'aux guerres qui éclatent un peu partout dans le monde en passant par les opérations de rétablissement de la paix. S'ajoute le principe de la guerre juste, invoqué par Cicéron, saint Augustin, saint Thomas d'Aquin et de nombreux philosophes jusqu'à ce jour. Principe qui s'appuie sur trois considérations : l'existence d'une bonne raison de déclarer la guerre, les comportements acceptables en temps de guerre et la façon d'y mettre fin. On ne saurait non plus passer sous silence la Convention de Genève, adoptée en 1929, et sa troisième ratification, en 1949, qui précisent le traitement à accorder aux prisonniers et à la population en cas de conflit. La difficulté de nos jours tient à l'application de ces principes à des acteurs non étatiques comme les terroristes. Les nouvelles façons de combattre et les progrès sociaux en matière de défense, de diplomatie et de relations internationales soulèvent d'autres questions, dont le rôle que jouent les acteurs non étatiques dans les conflits et l'affrontement des cultures.

Ce que j'observe, c'est que ceux qui connaissent bien la sécurité nationale, les valeurs nationales et les intérêts nationaux sont souvent incapables de gérer la situation du fait qu'ils n'ont aucun pouvoir, et que ceux qui pourraient exercer une autorité ne sont pas nécessairement conscients de la portée et de la complexité des problèmes. Ainsi, il arrive que des élus utilisent une rhétorique incendiaire à l'intention de la population locale, sans penser à l'interprétation de leurs propos immodérés à l'étranger. Les pays et leurs citoyens regardent en général les autres



dans leur propre optique, d'où le risque de mauvaise interprétation des intentions. C'est en gros ce qu'on lisait en juillet 2007 dans *The Economist* : « Le refus de compromis de l'Iran et l'incompréhension des États-Unis sont peut-être autant de façons maladroites de nous conduire à la guerre<sup>25</sup>. » [Traduction]

Les terroristes islamistes invoquent l'humiliation et la frustration que suscitent le sentiment d'être victime et la perte d'influence sociale. D'où leur désir de se venger, leur utilisation d'une sémantique et de sophismes provocateurs et leurs actes de destruction aveugles. S'ils rêvent d'un retour aux conditions humaines et sociales du XII<sup>e</sup> siècle, ce n'est pas ce qui les empêche d'utiliser l'informatique, Internet, des véhicules automobiles et l'électronique de pointe pour créer des armes de terreur. Ce sont ces mêmes terroristes qui emploient une rhétorique creuse pour atteindre leurs objectifs, semer la terreur pour le plaisir pervers de mutiler et se sentir importants. Voici ce qu'on lisait le 28 novembre 2008, à la page éditoriale du *Ottawa Citizen*.

Les terroristes qui tuent au nom de l'Islam n'ont pas besoin de motifs. S'ils le font, c'est, pensent-ils, par devoir religieux. Ceux qui ont orchestré l'attentat du 11 septembre, contre les États-Unis, n'ont jamais rien revendiqué. Pour eux, tuer était une confession de foi<sup>26</sup>. [Traduction]

Le gouvernement des États-Unis vit dans un état de crainte et de terreur, alimenté par les médias américains et souvent source de colère, de paranoïa, de xénophobie et de réactions exagérées. Cela a conduit à limiter gravement les libertés en faisant fi de certaines lois, et à nier les principes fondateurs de la constitution et la structure sociale du pays. Le reste de l'Occident, face au terrorisme, a préféré, en général, faire preuve de plus de discrétion et de retenue.

S'agissant de l'Afghanistan, force est de constater l'absence de volonté de tenir compte du problème des femmes, des dommages causés aux infrastructures, des facteurs sociaux disparates, du crime organisé, de la corruption, de l'éducation, de la santé et de la capacité d'intervention des Nations Unies et de l'OTAN<sup>27</sup>. Et puis, il y a l'isolationnisme du Québec et le mépris des Canadiens pour l'administration Bush, qui empêchent un dialogue éclairé sur de nombreux enjeux internationaux, de même que l'absence de dirigeants talibans avec qui traiter. (Pour jouer le rôle de leader, il faut contrôler les forces en présence, ce qui est loin d'être le cas dans une société comme l'Afghanistan, dirigée par des seigneurs de la guerre.) L'extrémisme et la confusion des instances internationales ne font qu'embrouiller la situation.

Et l'éthique dans tout ça? Le besoin d'un dialogue éclairé donnant le ton aux discussions de la société civile, sans sémantique radicale ni dogmatique, et soucieuse du respect et de l'intégrité, est pressant. D'où l'importance, comme le suggère Habermas<sup>28</sup>, de la raison dans les discussions. Ce qu'il faut, c'est une condamnation absolue du terrorisme sous toutes ses formes.

Voici les questions que je me pose.

- De quelle part de liberté sommes-nous prêts à nous priver au nom de la sécurité?
- Quelles sont nos responsabilités, nous qui sommes des citoyens libres?
- Qui détermine les limites d'intervention de l'État? Autrement dit, qui est responsable?
- Est-il vrai que plus on monte dans la hiérarchie, moins nettes sont les responsabilités?

## Leadership éthique

Toutes les organisations ont des valeurs communes, définies ou pas, qui dictent les comportements. Pour réussir, elles ont besoin d'un leadership et d'une direction. Par leadership, j'entends la capacité d'amener les autres à faire ce qu'on ne veut pas faire soi-même. Le vrai leader est celui qui persuade les autres d'en faire plus, pour lui et pour l'organisation. Voilà pourquoi, à mon avis, le leadership est un facteur de succès essentiel et pourquoi le vrai leader fait en sorte que les valeurs communes convergent toujours vers le même but.

Le leader est celui qui donne l'exemple, d'où le besoin de donner le ton au sommet de la pyramide organisationnelle. Nous sommes tous le modèle de quelqu'un, quelle que soit notre place dans la pyramide. Il faut donc un dialogue ouvert quant aux valeurs communes et aux comportements attendus. Il faut essentiellement prêcher par l'exemple.

Les neuf mots-clés du leadership, selon Lee Iacocca, sont curiosité, créativité, communication, caractère, courage, conviction, charisme, compétence et sens commun<sup>29</sup>.

Les Forces canadiennes ont publié ces dix dernières années de nombreux ouvrages, brochures et articles sur le leadership éthique. Même si la liste est longue, j'aimerais tout de même vous en parler<sup>30</sup>, en commençant par *Servir avec honneur*. Je parlerai ensuite des valeurs et des activités de programme prônées dans le *Programme d'éthique de la Défense*, un ouvrage exhaustif, et également excellent<sup>31</sup>.

Au fil des ans, j'ai rencontré toutes sortes de leaders, des bons, des moyens et d'autres, franchement, que je ne me risquerais pas à suivre. Parmi eux, il y en a un qui m'a laissé un excellent souvenir, le Commodore de l'air Leonard Birchall, CM, O.B.E., DFC, C.D. et O.Ont.

On dit que Winston Churchill a qualifié le Commodore Birchall de « sauveur du Ceylan » pour avoir prévenu de l'approche de la flotte japonaise avant d'être fait prisonnier,

après que son avion a été abattu. Ses récits, où il parle de la torture et de l'esclavage qu'il a endurés, sont à faire dresser les cheveux sur la tête, mais illustrent bien la nécessité du leadership basé sur des valeurs profondes quand il s'agit de survie.

C'est avec éloquence qu'il parle du leadership, qui, selon lui, s'appuie sur trois caractéristiques : la force de caractère, les valeurs intimement liées à la personnalité et la capacité de s'accrocher à des valeurs communes. La compétence est également essentielle. Personne ne veut suivre un incompetent, sauf peut-être par curiosité. Enfin, il y a la camaraderie, essentielle au leadership. En effet, le côté humain est au cœur de l'esprit de corps capable de soulever ceux qui le partagent. Pour les prisonniers de guerre, la camaraderie est une question de survie. Nombreux sont les exemples de leadership éthique né de la contrainte.

Quiconque aspire à diriger devrait lire ce qu'il dit sur le leadership. En voici un passage.

« La définition la plus concise que j'en connaisse est celle-ci : un chef, un vrai, est celui qui peut envoyer quelqu'un en enfer en faisant en sorte qu'il ait hâte d'y arriver. Si, un jour, vous devez conduire des troupes au combat (et je souhaite sincèrement que ce jour n'arrive jamais), vous vous tiendrez devant vos troupes sans aucun signe extérieur d'autorité. Votre capacité de commander ne sera pas déterminée par votre grade, mais par l'idée que se feront de votre caractère, de vos connaissances et de votre formation les hommes et les femmes qui devront vous laisser disposer de leurs vies. Et les soldats savent très bien juger leurs chefs, surtout quand leur existence est ainsi en jeu. Il faut donc que vous montriez le caractère et le savoir qu'il faut pour les convaincre de vous faire confiance, de vous suivre et d'exécuter vos ordres<sup>32</sup>. » [Traduction]

D'après ce que j'ai observé, le leadership repose sur trois choses, la plus importante étant la confiance. Celui en qui on n'a pas confiance (absence de valeurs communes, incompetence) ne sera jamais un leader. La confiance doit être horizontale et verticale, peu importe la structure hiérarchique ou de gestion. Autrement dit, les employés, les pairs et les supérieurs doivent lui faire confiance. La loyauté horizontale et verticale est nécessaire aussi mais il y a danger, car une loyauté excessive envers le groupe et le désir de le protéger à tout prix risquent d'entraîner un manque de transparence contraire à l'éthique. L'obéissance aveugle à l'autorité et la volonté de surprotéger sont à éviter. Pour une organisation, être soumis à une direction conforme à l'éthique signifie que le leadership s'exerce à tous les niveaux. J'ai la ferme conviction que c'est le comportement éthique de chacun qui contribue à la bonne réputation de l'organisation.

Mais comme les humains ont des faiblesses, des erreurs sont possibles. Aussi doit-on tirer des enseignements des fautes de comportement et de leadership. Blâmer ne sert à rien. J'ai vu des chefs militaires qui se prétendaient au-dessus des règles et autorisés à faire ce qu'ils voulaient. Certains ont fait carrière, mais personne n'a été dupe. Leurs comportements ont entaché l'organisation et le métier des armes.

Ceux qui aiment bien la notion éculée de « privilèges dus au rang » signalent en fait un risque d'abus, si ce n'est de fraude. Certains privilèges, certes, sont attribuables au niveau hiérarchique, mais ce n'est en général qu'une question de courtoisie. Les abus passent rarement inaperçus et finissent la plupart du temps par se savoir.

Dans le rapport du vérificateur général de 2003 sur le Commissariat à la protection de la vie privée du

Canada<sup>33</sup>, il est question des fautes de leadership d'un maître de l'intimidation, qui montrent bien comment on peut empoisonner le climat de travail et ternir la réputation d'un organisme public. Il y a aussi des fraudes commises au sein des organisations. Ma conclusion est que, dans le monde électronique actuel, il est très difficile, sinon impossible de bafouer l'éthique sans que personne ne s'en aperçoive.

Les erreurs et les crimes commis m'amènent à me demander pourquoi il en est ainsi. À mon sens, cela s'explique par l'absence de valeurs chères. Je comprends mal que les pairs ou les membres de l'organisation n'interviennent pas pour empêcher ce genre de personne de détruire des réputations.

## Prise de décision éthique

Difficile d'être un leader soucieux de l'éthique dans le monde actuel semé d'embûches, où la pression est grande. La prise de décision quant à la marche à suivre est souvent complexe et difficile. Mais, si certains aspects sont relativement simples, d'autres présentent des défis intéressants à relever, comme la prise de décision dans la vie de tous les jours. Mais n'oublions pas, l'éthique c'est faire ce qu'il faut, et la bonne gestion, faire les choses comme il faut.

Il s'est écrit beaucoup de choses sur la prise de décision. La plupart s'appliquent à un environnement où le temps permet une analyse contemplative, donc complète. Quand il s'agit d'élaborer des politiques publiques ou des programmes par exemple, nous disposons rarement de beaucoup de temps. Un autre exemple serait le policier qui affronte un forcené muni d'une arme, aux pulsions suicidaires et qui constitue un danger pour la société. Sa décision ne peut être le fruit d'une longue analyse et d'un dialogue avec la société civile. Il n'a que quelques minutes, sinon quelques

secondes pour évaluer la situation et décider de ce qu'il va faire.

Il y a de nombreux exemples de prise de décision éthique chez les militaires. En voici un qui illustre mon propos. Dans la Manche, le 25 avril 1944, le NCSM *Haïda*, sous l'autorité du Capitaine de frégate Harry DeWolfe, stoppe sa course, après avoir combattu des destroyers allemands, pour repêcher les naufragés du NCSM *Athabaskan*. (DeWolfe est devenu chef d'état-major de la marine et le NCSM *Haïda* est maintenant amarré à Hamilton.) C'est dans *The Canadians at War*<sup>34</sup> que se trouve la meilleure description de sa décision, malgré les ordres, de porter secours à ses compagnons de combat. On trouvera d'autres descriptions dans *Fifteen Days*, de Christie Blatchford, et dans *The Ghosts of Medak Pocket*, de Carol Off.

Ma démarche s'appuie sur des observations et suppose un niveau d'analyse croissant selon les circonstances. Voici quelques questions servant à déterminer le risque de dilemme éthique et de conséquences.

- Est-ce légal?
- Est-ce éthique?
- Est-ce raisonnable?
- Est-ce défendable?

L'observation des lois est la moindre des choses. Elles nous disent ce que nous **devons** faire. L'éthique parle plutôt de ce que nous **devrions** faire.

Linda Treviño et Katherine Nelson nous rappellent l'importance des pressentiments. Dans la deuxième édition de leur ouvrage, *Managing Business Ethics*, elles énoncent les huit critères de la prise de décision soucieuse de l'éthique, dont le pressentiment. Elles parlent aussi de

l'empathie, une émotion qui témoigne de la conscience du risque de causer du tort<sup>35</sup>.

Si l'on a l'impression que quelque chose ne va pas, mieux vaut changer d'optique. Le pressentiment et les questions à se poser devraient permettre de déterminer la nécessité de bien étudier la situation. Dans ce cas l'analyse doit être plus poussée. Bien des auteurs proposent une façon d'évaluer le respect de l'éthique, mais ils utilisent à peu près tous la même méthode et posent en gros les mêmes questions.

Dans un article publié en 2007, Cornelius von Baeyer, d'Ottawa, insiste sur la nécessité de tenir compte dans la prise de décision des quatre piliers de l'éthique : le respect des règles, les conséquences de ne pas les respecter, les valeurs et le discours. C'est que l'éthique axée sur le devoir exige d'observer des règles : « Est-ce légal? » Pour sa part, l'éthique axée sur les résultats garantit leur optimisation, alors que l'éthique axée sur les valeurs est un gage d'intégrité. Enfin, celle fondée sur le discours assure la prise des bonnes décisions<sup>36</sup>. Pour moi, la prise de décision est quelque chose de complexe et il faut s'y exercer afin d'acquérir les compétences requises. D'où l'importance de cerner le problème, les règles à suivre et les résultats souhaités, de consulter, de prendre les décisions qui s'imposent et de faire le suivi. Dans toute opération militaire, le temps est déterminant, tout comme la précision. Le sens commun et les exercices sont déterminants, car des vies sont en jeu.

Voici des questions que selon ces auteurs – je partage leur avis – nous devrions poser pour résoudre les dilemmes ou les problèmes liés à l'éthique.

- Quels sont les faits?
- Pourquoi sommes-nous face à un problème réel ou éventuel?
- Quelle est notre obligation d'agir?
- Quelles possibilités s'offrent à nous?
- Quelles sont les conséquences de notre action ou de notre inaction?
- À qui devrions-nous parler du problème?

Le Programme d'éthique de la Défense sert de guide de discussion en veillant à la création de sites Web sur le sujet, à la publication annuelle d'un message général des Forces canadiennes (CANFORGEN), à la présentation d'exposés, à l'adoption des plans de niveau 1 et à l'engagement de la haute direction. Il donne des orientations sur la prise de décision, rappelant la nécessité d'évaluer la situation (qui, quoi, quand, où, pourquoi, comment), de déterminer les possibilités, d'évaluer les risques, de tenir compte des valeurs et de l'éthique, puis de privilégier un plan d'action et de le mettre en œuvre.

Permettez-moi une mise en garde. S'agissant d'éthique et de prise de décision soucieuse de l'éthique, on évitera de s'arrêter aux commentaires dilatoires et aux excuses, comme :

- Ce n'est pas illégal.
- Nous avons toujours procédé de cette façon.
- Tout le monde le fait.
- C'est la seule façon d'obtenir les résultats attendus.
- C'est pour nous une façon de dire merci aux membres.
- Cela profitera à l'organisation.
- Personne n'en souffrira.

## Encore quelques mots

Le « soi » est au centre de nos rapports en tant que personnes vivant et travaillant dans un cadre social, au sein d'organisations. Pour fonctionner, il faut travailler avec les autres et harmoniser nos besoins avec ceux du groupe et de la société en général, ce qui nous oblige à composer avec la culture organisationnelle et, souvent, à nous exposer au choc des valeurs. Pour bien fonctionner et maintenir un bon climat de travail, il faut garder bien vivant le respect de l'éthique au sein de nos organisations, d'où la nécessité d'harmoniser nos valeurs avec celles de l'organisation et de la société en général.

Le lecteur aura vu l'importance de comprendre le fondement de nos valeurs intrinsèques, mais aussi de connaître les facteurs sociaux, culturels et religieux qui nous déterminent. Autrement dit, il faut connaître ses valeurs essentielles et les comportements que l'on attend de soi et d'autrui pour être un vrai leader. J'insiste sur l'importance de dire ce qu'on va faire, et de le faire. Devant la difficulté d'être un bon chef, voici ce que disait dernièrement une de mes connaissances militaires : « Je pense ce que je dis, je dis ce que je pense et je fais ce que je dis. » [Traduction]

Il est important que chacun respecte l'éthique. Pour cela, il faut prendre le temps de réfléchir, instaurer une prise de décision éthique et offrir un bon leadership.

Dans le contexte social actuel, la difficulté tient au fait que certaines personnes ne se préoccupent pas de l'éthique de l'organisation et font passer leurs intérêts avant ceux de la collectivité. Le Programme d'éthique de la Défense énonce clairement deux principes : « Servir le Canada avant soi-même » et « Respecter la dignité de toute personne ». Pourquoi ne pas en faire notre devise?

## CONCLUSIONS

Au début du présent article, j'ai parlé des chefs qu'il m'a été donné d'observer et des conditions qui déterminent nos actes. Ma conviction est que les gens en général sont pleins de bonnes intentions, mais que des circonstances extraordinaires leur font souvent perdre de vue la solution éthique qu'il convient d'adopter. Nous voulons faire ce qu'il faut et le faire bien, mais nous n'y arrivons pas toujours. D'où les questions que je me pose. J'espère que cet article continuera d'alimenter le fructueux dialogue sur les valeurs, l'intégrité et l'éthique amorcé au sein des Forces canadiennes et avec leurs partenaires civils.

Nous vivons dans un monde complexe et dangereux où nous avons souvent besoin d'orientations. Aussi, des questions fondamentales me viennent à l'esprit, certaines qui exigent qu'on en discute, et d'autres qui mériteraient qu'on le fasse.

- Quelles sont les valeurs communes du Canada, de mon environnement social, de mon milieu de travail et de ma famille? Reposent-elles sur des dogmes?
- Quelles sont mes valeurs personnelles?
- Était-il plus facile de gérer les comportements et les attentes sociales à l'époque où l'on percevait la culture occidentale comme unique?
- Pourquoi est-il difficile de prêcher par l'exemple?
- Chacun d'entre nous peut-il réellement faire la différence?

Il ne reste qu'à voir, individuellement et collectivement, si ces questions priment sur les autres. Favorisent-elles le dialogue ou ont-elles tendance à mettre un terme à la discussion? Peut-être convient-il d'ajouter des études de cas et des exemples tirés de dilemmes soulevés en milieu professionnel ou opérationnel? ■

Le Major-général à la retraite Marc Terreau, CMM, CD, a eu une longue carrière dans le domaine de la mobilité aérienne qui l'a mené à la tête du Groupe transport aérien. Fier diplômé du Collège de la Défense nationale, il a passé six ans au Quartier général de la Défense nationale en qualité de Chef – Service d'examen, où il a mis sur pied un programme d'éthique à l'intention des Forces canadiennes et des civils de l'Équipe de la Défense. Ayant ensuite occupé les fonctions de conseiller en éthique appliquée, de président de l'Association des praticiens en éthique du Canada et de spécialiste en éthique, il est maintenant membre du Comité consultatif du Commandement aérien et colonel honoraire du 429<sup>e</sup> Escadron, et, il œuvre bénévolement dans divers secteurs de la société canadienne.

## NOTES

1. James Rachel, *The Elements of Moral Philosophy*, Toronto, McGraw-Hill Inc., 1993.
2. www.epac-apec.ca (consulté le 23 février 2009).
3. Canada, *Les fondements de l'éthique de la Défense au Canada*. Ottawa, Chef – Service d'examen, 2002. Voir le site <http://www.dep.forces.gc.ca/dep-ped/about-ausujet/index-fra.asp> (consulté le 2 mars 2009).
4. Leonard J. Brooks et David Selley, *Ethics & Governance: Developing & Maintaining an Ethical Corporate Culture*. 3<sup>e</sup> édition, Toronto, Canadian Centre for Ethics and Corporate Policy, 2008.
5. Nan DeMars, *You Want Me To Do What? When Where and How to Draw the Line at Work*. New-York, Simon & Schuster, 1998.
6. Patricia J. Harned, « Rule #1: It Takes More than Rules », *Ethics Today*, Arlington, VA – Ethics Resource Centre, le 28 octobre 2008. Voir le site <http://www.ethics.org/ethics-today/1008/pat-column.asp> (consulté le 19 février 2009).
7. Canada, *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003. Voir le site [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/vec-cve-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve-fra.asp) (consulté le 2 mars 2009).
8. *Summary of the Nolan Committee's First Report on Standards in Public Life*, The Stationary Office, 1995. Voir le site <http://www.archive.official-documents.co.uk/document/parlment/nolan/nolan.htm> (consulté le 2 mars 2009).
9. Donald J. Savoie, *Court Government and the Collapse of Accountability*, Toronto, University of Toronto Press, 2008. Cité avec la permission de l'éditeur
10. Mark Baetz, « Codes of Conduct in the Private Sector » (exposé présenté au Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy, le 8 octobre 2008). Voir le site internet [http://www.ethicscentre.ca/EN/events/past\\_events.cfm](http://www.ethicscentre.ca/EN/events/past_events.cfm) (consulté le 2 mars 2009).
11. Arthur Bishop, *Victoria Cross Heroes*, Toronto, Key Porter Books Ltd., 2008.
12. Canada, *Servir avec honneur – La profession des armes au Canada*. Ottawa, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2003. Voir le site <http://www.cda.forces.gc.ca/cfi-ilfc/poa-pac/man-fra.asp> (consulté le 23 février 2009).
13. F. Clark Power, *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*, NY, Irvington, Columbia University Press, 1991 – James Rachel, *The Elements of Moral Philosophy*, Toronto, McGraw-Hill Inc., 1993.
14. David Bercuson, *Significant Incident: Canada's Army, the Airborne, and the Murder in Somalia*, Toronto, McClelland and Stewart, 1996.
15. Stephen L. Carter, *Integrity*, New York, Basic Books/HarperCollins, 1996.
16. Savoie, *Court Government*. Voir aussi Canada, « Chapitre 2 — La reddition de comptes et l'éthique au gouvernement », novembre 2003 – *Rapport de la vérificatrice générale du Canada*, Ottawa, Bureau du vérificateur général, 2003. Voir le site [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_200311\\_02\\_f\\_12924.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_200311_02_f_12924.html) (consulté le 23 février 2009).
17. Voir DeMars, *You Want Me To Do What?*

18. Savoie, *Court Government*, p. 144.
19. *Ibid.*, p. 264.
20. Christie Blatchford, *Fifteen Days*, Toronto, Doubleday Canada, 2004 – Carol Off, *The Ghosts of Medak Pocket*, Toronto, Vintage Canada, Random House, 2004.
21. Savoie, *Court Government*, p. 251.
22. *Ibid.*, p. 223.
23. *Ibid.*, p. 279.
24. Michael Adams, *Sex in the Snow – Canadian Social Values at the End of the Millennium*, Toronto, Viking Press, 1997. Michael Adams, *Fire and Ice: The United States, Canada and the Myth of Converging Values*, Toronto, Penguin, 2003.
25. « The Revolution Strikes Back », *The Economist*. Volume 384, numéro 8538 (le 21 juillet 2007), p. 2–3. Voir le site [http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story\\_id=E1\\_JQGRPQ](http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=E1_JQGRPQ) (consulté le 2 mars 2009).
26. « Killers Who Need No Motive », *Ottawa Citizen*, le 28 novembre 2008. Voir le site <http://www.ottawacitizen.com/news/killers+need+motive/1003057/story.html> (consulté le 23 février 2009).
27. Eric Morse, « Objectives in Afghanistan: Perception, Assumption and Realism », *On Track 12*. Numéro 1 (printemps 2007) : p. 28–30. Voir le site <http://www.cda-cdai.ca/quarterly/ontracklib.htm> (consulté le 2 mars 2009).
28. Jurgen Habermas, *Jurgen Habermas on Society and Politics: A Reader*, Éd. Steven Seidman, Boston, Beacon Press, 1989.
29. Lee Iacocca, *Where Have All The Leaders Gone?* Toronto, Scribner, 2007.
30. Voir le site <http://www.cda.forces.gc.ca/pub/index-fra.asp> (consulté le 2 mars 2009).
31. Voir le site <http://www.dep.forces.gc.ca/dep-ped/about-ausujet/index-fra.asp> (consulté le 23 février 2009).
32. Leonard Birchall, « Leadership », *Ethics in Practice: Proceedings of the Conference on Ethics in Canadian Defence*. Les 30 et 31 octobre 1997, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, Chef – Service d'examen, 1997, 26. Voir le site <http://www.dep.forces.gc.ca/publications/index-fra.asp> (consulté le 23 février 2009).
33. Voir le site [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_otp\\_200309\\_f\\_12921.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_otp_200309_f_12921.html) (consulté le 3 mars 2008).
34. *The Canadians at War*, The Readers' Digest Association, Canada, 1969.
35. Linda Klebe Treviño et Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do it Right*, deuxième édition, New York, John Wiley & Sons, 1999 – DeMars, *You Want Me To Do What?*
36. Cornelius von Bayer, « Making Ethical Decisions in the Workplace: My Conclusions after 15 Years in the Trenches ». Exposé présenté à l'Association des praticiens en éthique du Canada, Trillium Ethics Round Table, Toronto, le 13 novembre 2007. Voir le site <http://www.workplaceethics.ca/article.html> (consulté le 2 mars 2007).