

# LE SERVICE PUBLIC FACE À LA CORRUPTION SYSTÉMIQUE : FAIBLESSE MORALE ET VULNÉRABILITÉ ORGANISATIONNELLE<sup>1</sup>

Yves BOISVERT

Luc BÉGIN

*Professeur titulaire à l'École nationale  
d'administration publique, Québec,  
Canada*

*Professeur titulaire à la Faculté de  
philosophie de l'Université Laval,  
Québec, Canada*

## **Résumé**

Dans une perspective de management des risques éthiques, il importe de comprendre aussi bien les faiblesses morales individuelles que ce qui contribue à les induire et à les renforcer. Ce texte présente une analyse du discours des managers municipaux ayant travaillé dans un contexte de crise de gouvernance liée à des allégations de corruption au Québec. Après avoir identifié les indices des faiblesses morales (aveuglement moral et désengagement moral), cette étude présente les facteurs ayant contribué à induire et à renforcer de telles lacunes morales. L'environnement de travail alimente et en même temps se nourrit des forces et faiblesses des acteurs qui le composent.

## **Mots-clés**

Risques éthiques, faiblesses morales, gestionnaires municipaux

## **Abstract**

— *Public sector facing systemic corruption: moral weakness and organisational vulnerability* — From an ethical risk management perspective, it is equally important to understand the individual's moral weaknesses and what contributes to inducing and reinforcing them. This text presents an analysis of the speech of municipal managers who worked in a context of governance crisis related to allegations of corruption in Quebec. We will target clear evidence of moral weaknesses (moral blindness and moral disengagement) and we will present factors that have helped to induce and reinforce these moral deficiencies. It will be seen that the working environment feeds and at the same time feeds on the strengths and weaknesses of the actors that make it up.

**Keywords :** *Ethical risks, moral weaknesses, municipal managers*

---

<sup>1</sup> BOISVERT, Y. & BÉGIN, L., «Le service public face à la corruption systémique : faiblesse morale et vulnérabilité organisationnelle», *Revue française d'administration publique*, 2019, no 171, p. 767-780.

Cet article s'appuie sur une étude des risques éthiques au sein d'une municipalité québécoise<sup>2</sup> menée par une équipe de recherche de l'École nationale d'administration publique<sup>3</sup> travaillant sur les bonnes pratiques de gouvernance municipale<sup>4</sup>.

Le diagnostic des risques éthiques cherche à comprendre quelles sont les conduites à risques les plus significatives. On y analyse surtout les facteurs de risques qui marquent l'environnement organisationnel et qui ont une incidence directe ou indirecte sur la qualité des conduites et le niveau de compétence éthique des membres de l'organisation étudiée (Bégin, 2011 ; Boisvert, 2016). On attend en effet des acteurs de l'organisation participant à ce genre d'exercice qu'ils affichent un certain niveau de compétence éthique, c'est-à-dire qu'ils soient dans une posture de sensibilité morale leur permettant de prendre du recul sur leurs actions professionnelles et leur environnement de travail afin de pouvoir livrer une analyse critique sur ce qui pose problème au niveau des conduites professionnelles et sur la place que prend l'éthique dans la culture de l'organisation.

Les réponses obtenues lors des entretiens conduits<sup>5</sup> ont démontré que les acteurs de l'équipe municipale étudiée n'étaient pas en mesure de prendre le recul nécessaire pour se

---

<sup>2</sup> Nous tenons à préciser ici que c'est par souci de ne pas interférer dans des procès criminels à venir que nous préférons ne pas mentionner le nom de cette municipalité qui a accepté de nous accueillir pour cette recherche-action. Lorsque l'objet d'étude d'une telle recherche porte sur l'analyse des scandales dans le service public, il est nécessaire d'adopter des règles de conduite éthique particulièrement restrictives si on veut faire des analyses au moment où ces crises se déroulent.

<sup>3</sup> L'équipe de recherche de l'ÉNAP était placée sous la direction du professeur Gérard Divay et était composée des professeurs Boisvert, Charbonneau et Caron. Yves Boisvert était responsable du volet éthique.

<sup>4</sup> Cette enquête bénéficiait des enseignements tirés d'un premier diagnostic approfondi d'une situation de « faiblesses morales » dans une administration municipale qui vivait une transformation profonde à la suite d'une crise importante due à la mise en accusation d'un groupe d'acteurs ayant alimenté un système de corruption et de collusion (cf. Boisvert et Brady, 2018)

<sup>5</sup> 35 entretiens individuels ont été réalisés avec des membres de la direction de l'administration municipale (19), des élus (12) et d'autres employés (3) et 8 groupes de discussion regroupant 75 personnes

mettre en posture de réflexivité, laquelle est pourtant une caractéristique essentielle de la compétence éthique. Ce second diagnostic laisse ainsi entrevoir des faiblesses morales individuelles pouvant affecter la culture du travail et la culture organisationnelle.

Dans une perspective consistant à proposer des stratégies d'atténuation des risques éthiques, il importe tout autant de comprendre les faiblesses morales individuelles et ce qui contribue à les induire et à les renforcer, que d'identifier d'autres facteurs de risques dont les incidences se font sentir ailleurs. Dans tous ces cas, il s'agit de facteurs participant à vulnérabiliser l'organisation. C'est pourquoi nous avons choisi de consacrer notre analyse à l'étude de ces faiblesses morales qui sont alimentées par l'environnement de travail.

Nous tâcherons d'abord d'expliquer sommairement deux de ces phénomènes de faiblesse morale : l'aveuglement moral et le désengagement moral. Nous nous attarderons ensuite plus longuement sur certains indices de ces faiblesses morales repérées dans les réponses formulées lors des entretiens menés<sup>6</sup>. Leur analyse nous aura également permis d'identifier certains facteurs de la culture organisationnelle contribuant à induire et à renforcer ces lacunes morales. L'environnement de travail se nourrit des forces et faiblesses des acteurs qui le composent et, en même temps, les nourrit. Il n'y a pas, en ce sens, de frontière nette entre l'éthique de l'organisation et l'éthique individuelle.

---

(provenant des divers services et directions de la municipalité) ont été entendus. En raison du contexte de crise, et pour les raisons déontologiques évoquées ci-dessus, ni les entretiens, ni les échanges avec les groupes de discussions n'ont été enregistrés. Afin de rester rigoureux dans la prise de notes nous avons décidé de faire les entretiens et l'animation des groupes de discussion à 4 (les 3 chercheurs universitaires et une assistante). Nous avons ensuite rédigé la synthèse des notes prises par les membres de l'équipe. Cette méthode aura une incidence sur la rédaction du texte, puisque nous ne reproduisons pas de longs verbatim.

<sup>6</sup> Il ne peut s'agir que d'indices de ces phénomènes. Ces indices sont toutefois assez importants pour qu'il vaille la peine de s'attarder sur ces phénomènes et sur leur impact potentiel pour une organisation. Rappelons aussi que les entretiens ont été réalisés en fonction d'un cadre d'analyse autre que celui des faiblesses morales, ce qui explique la relative rareté des matériaux.

## LA RECHERCHE INITIALE

Notre analyse a pour point de départ un mandat : la commande d'une étude visant à établir un diagnostic de l'état global de la gouvernance d'une municipalité du Québec qui venait de vivre une crise importante à la suite de scandales politico-administratifs ayant mené à des perquisitions fortement médiatisées par l'Unité permanente anticorruption (UPAC)<sup>7</sup>. Au moment de réaliser cette enquête, les accusations de corruption n'avaient pas encore été formellement déposées. Le volet éthique du diagnostic général a mis en lumière ce qui se révélait être le maillon faible de la dynamique éthique de cette municipalité : un déficit éthique au niveau de la culture de cette administration municipale. Ce déficit était tel que les premiers résultats de l'analyse du matériel empirique ne permettaient pas d'alimenter notre banque de connaissances générales produite par les autres diagnostics des risques éthiques réalisés par le passé dans des organisations publiques. Il est rapidement apparu que pour donner du sens à nos résultats empiriques, il s'avérait nécessaire d'utiliser un autre cadre théorique, davantage soucieux de philosophie et de psychologie morales.

En effet, si les entretiens réalisés par l'équipe de recherche de l'ÉNAP n'ont pas permis de faire un diagnostic des risques éthiques à partir de notre cadre d'analyse qui repose sur l'identification des conduites à risque, des facteurs de risque et des stratégies d'atténuation des risques éthiques, ils ont toutefois alimenté la réflexion sur les faiblesses morales pouvant affecter la culture du travail et la culture organisationnelle de certains environnements professionnels.

On attend habituellement de ce genre d'entretiens que les personnes interrogées discutent des problèmes de conduite ayant eu cours dans l'organisation, qu'ils présentent leur perception des conduites à risques et des facteurs de risques éthiques marquant leur environnement de travail. Elles sont aussi amenées à proposer des pistes pour d'éventuelles

---

<sup>7</sup> L'UPAC est une organisation créée par le gouvernement du Québec en 2011 ayant pour mandat de coordonner et diriger les forces et expertises au sein du gouvernement pour lutter contre la corruption.

stratégies visant à atténuer les risques éthiques. Or les personnes interrogées dans le cadre de l'étude empirique sur la gouvernance municipale ont plutôt affiché un malaise certain à cibler ces comportements transgressifs et à en parler. Ils ont souvent tenté de défendre ces pratiques et de justifier des décisions qui sont aujourd'hui contestées. Conséquemment, leurs propositions pour d'éventuelles stratégies de prévention des risques éthiques montraient peu d'originalité. Ainsi, on constate qu'il est difficile de réfléchir à des stratégies de gestion des risques si l'on n'a pas pris le temps de prendre du recul sur sa pratique afin de chercher à comprendre les risques éthiques de son environnement de travail<sup>8</sup>. Cela est d'autant moins facile si l'on va, comme certains d'entre eux, jusqu'à refuser de considérer que des enjeux éthiques sont soulevés par des pratiques ayant eu cours dans cet environnement.

De telles réactions – que nous associerons par la suite à des faiblesses morales individuelles – sont caractéristiques d'une culture organisationnelle peu encline à se préoccuper d'éthique, d'intégrité, d'exemplarité comportementale et de responsabilisation des acteurs. Elles ne sont pas le fait d'acteurs organisationnels faisant preuve d'un sens moral corrompu. Ce sont plutôt des acteurs organisationnels ordinaires qui réagissent ainsi, affichant des faiblesses morales encouragées par des environnements de travail que des acteurs déviants ont, quant à eux, tout intérêt à maintenir en l'état.

## **DEUX FAIBLESSES MORALES**

Les deux faiblesses morales retenant notre attention sont l'aveuglement moral et le désengagement moral. On parle parfois d'aveuglement moral dans des contextes variés

---

<sup>8</sup> Paradoxalement, quelques semaines après la remise de notre rapport final au directeur général de la ville, l'UPAC procédait à l'arrestation de cinq personnes (l'ex-maire, l'ex-chef de cabinet, l'ex-DG et deux entrepreneurs) pour abus de confiance et corruption dans les affaires municipales, ce qui confirma nos analyses.

pour décrire des phénomènes qu'il est préférable de ne pas confondre les uns avec les autres. Palazzo et ses collègues en proposent la définition suivante : « L'aveuglement moral peut être défini comme étant une incapacité temporaire d'un décideur à voir la dimension éthique d'une décision à prendre » (Palazzo *et al.*, 2012, 325; notre traduction). Selon eux, trois aspects caractérisent ce phénomène. En premier lieu, cet aveuglement est lié à un contexte ; il s'agit d'un état temporaire d'incapacité chez l'agent de faire un usage normal de ses habiletés morales. En second lieu, l'agent dévie alors de valeurs et principes auxquels il s'identifie et dont il a déjà cherché à être à la hauteur. En troisième lieu enfin, l'agent aveuglé n'est pas conscient qu'il s'éloigne de ses valeurs lorsqu'il décide et agit en situation.

Ces caractéristiques distinguent l'aveuglement moral de l'acrasie – ou faiblesse de la volonté – plus largement étudiée dans la littérature philosophique (Elster, 2007). Dans le cas de l'acrasie, l'agent moral (1) sait ce qui est bien, (2) est incapable d'agir en conformité à ce bien et (3) en ressent du remords. Dans le cas de l'aveuglement moral, il ne voit tout simplement pas la dimension morale de la situation. Il n'y a donc pas une incapacité d'agir mais plutôt une incapacité de perception morale. Ne voyant pas l'enjeu moral de la situation, l'agent moral ne vit pas de dilemme moral ni de véritable conflit de valeurs. En ce sens, et à la différence des situations d'acrasie, aucun remord ne suivra les décisions d'action prises par cet agent moral. Souffrir d'aveuglement moral est donc susceptible d'avoir des incidences pratiques importantes : ne voyant pas la dimension morale des situations, l'agent n'aura pas de bonnes raisons de s'écarter des routines d'action attendues de lui, ni de contester des pratiques de son entourage dont il ne voit pas qu'elles sont déviantes. On peut d'ailleurs considérer à bon droit que ce sont bien souvent les attentes adressées dans certains contextes – notamment les contextes de travail – qui induisent ce phénomène d'aveuglement moral. La routinisation de pratiques dont la légitimité n'est pas contestée dans le milieu de travail favorise ce type de phénomène.

Le cas du désengagement moral est différent. Ce type de faiblesse morale n'implique pas une perception morale défaillante. Un défaut de perception morale pourra tout au plus résulter, à la longue, de cette faiblesse morale. Le désengagement moral est largement documenté depuis les travaux précurseurs d'Hannah Arendt sur Eichmann et la

banalité du mal (Arendt, 2002) et ceux, en psychologie, de Stanley Milgram sur l'obéissance à l'autorité (Milgram, 1994). Chez ces deux auteurs, dans des contextes disciplinaires et théoriques très différents, l'attention est tournée vers un phénomène intrigant : comment comprendre que des personnes ordinaires, n'affichant pas des traits de personnalités sadiques ou autrement pathologiques, puissent avoir des agissements mauvais pouvant aller pour certains jusqu'à la destruction d'autrui<sup>9</sup> ?

Le phénomène dont il est question dans ces contextes d'obéissance paraît relever non pas de l'aveuglement moral mais bien du désengagement moral, tel que l'a longuement étudié Bandura (2016) dans ses travaux de psychologie morale. Bandura s'intéresse à ce qui rend possible le désengagement des mécanismes d'auto-sanction morale des agents, ce qu'il appellera le désengagement moral. Selon cet auteur, les agents moraux se positionnent dans les situations qu'ils vivent en anticipant les conséquences probables de leurs actions, de façon à produire les conséquences désirées et à éviter celles préjudiciables. Cette appréciation se ferait au regard de standards moraux personnels qui agissent à titre de régulateurs motivationnels. Par cette capacité d'anticipation les agents se motiveraient et guideraient leurs actions en vue d'événements futurs, cherchant à actualiser les standards moraux à partir desquels ils s'auto-évaluent. On tendrait ainsi à faire ce qui nous procure de l'auto-valorisation, et à éviter les comportements pouvant contribuer à affecter négativement notre auto-évaluation et notre estime personnelle. C'est pourquoi, dans cette théorie, on parlera de l'auto-sanction morale comme étant à la source des choix de comportements en situation.

---

<sup>9</sup> Des critiques de diverse nature ont été adressées aux travaux de Milgram et à ceux d'Arendt sur Eichmann. Ce qui nous intéresse dans le contexte de notre étude, c'est la force des hypothèses avancées relativement aux effets induits par des contextes d'autorité où est exigée une obéissance aveugle. En ce sens, il importe peu que l'appréciation émise par Hannah Arendt à l'égard d'Adolf Eichmann soit ou non erronée. L'hypothèse demeure en elle-même intéressante. Quant à Milgram, ce sont essentiellement des considérations d'éthique de la recherche qui lui sont reprochées, ce qui n'affecte en rien les résultats produits par ses expérimentations.

Il arrive que les mécanismes d'auto-sanction morale **se voient désengagés**, ce qui se produit notamment dans certains contextes d'autorité où est exigée une totale obéissance<sup>10</sup>. C'est le cas de l'expérience de Milgram où des agents reportent leur responsabilité sur l'expérimentateur qui leur commande d'envoyer des décharges électriques pouvant aller jusqu'à être mortelles à d'autres sujets d'expérimentation (qui, heureusement, ne sont que des figurants qui miment la souffrance). Ces agents se désengagent des mécanismes d'auto-sanction pouvant les conduire à une appréciation négative d'eux-mêmes. De leur point de vue, ils n'ont pas à assumer le caractère odieux des gestes effectués ; cette responsabilité incombant à l'autorité qui les commande. Selon les termes de Milgram, ces agents se placent dans un état agentique, se considérant comme les agents exécutifs d'une volonté étrangère, par opposition à un état autonome dans lequel ils estimeraient être les auteurs de leurs actes (Terestchenko, 2007, 112). Tant chez Milgram que chez Arendt lorsqu'elle parle du cas Eichmann, il est question d'une aliénation volontaire et consciente de l'autonomie des agents. C'est le cas d'Eichmann lorsqu'il disait ne plus être « maître de ses actes », qu'il ne pouvait « rien changer » (Arendt, 2002, 257). L'agent ne se privera pas de dire qu'il n'était qu'un rouage dans une machine plus vaste. Il dira souvent qu'il n'avait pas vraiment le choix tout en devant admettre qu'il ne subissait aucune contrainte physique à cet effet. Par ailleurs, le fait de reporter la responsabilité sur autrui indique un besoin de dissocier au moins partiellement l'appréciation de soi-même de l'appréciation pouvant être faite du geste effectué<sup>11</sup>. Or s'il en est ainsi cela indique une perception au moins minimale du caractère moralement répréhensible de l'action.

---

<sup>10</sup> Bandura identifie plusieurs autres mécanismes de désengagement moral pouvant également être encouragés par des environnements déviants : la comparaison palliative, l'attribution de blâme, la déshumanisation, la diffusion de responsabilité, le langage euphémistique, la minimisation des effets, la justification morale. Nous reviendrons plus loin sur certains d'entre eux.

<sup>11</sup> On verra ce mécanisme à l'œuvre dans notre analyse des résultats d'entretiens auprès des acteurs organisationnels de la municipalité étudiée.

La faiblesse morale que représente le désengagement moral n'est donc pas la même que celle caractérisant l'aveuglement moral. Dans ce dernier cas, c'est la perception morale qui est en cause, et non les mécanismes d'auto-sanction morale qui interviennent après que la dimension morale d'une situation a bien été vue. Dans les deux cas, toutefois, le jugement moral s'en trouve affecté. Avec l'aveuglement moral, plus rien dans la situation ne se laisse voir comme étant saillant au plan moral. En l'absence de perception des caractéristiques morales, il n'y a simplement pas de jugement moral à mettre en œuvre. Dans le cas du désengagement moral, le jugement moral se voit plutôt soumis à la nécessité pour les agents moraux affectés de préserver l'estime de soi. Dans chacun des deux cas de figure, on est loin de l'actualisation d'une compétence éthique en situation.

L'une et l'autre de ces faiblesses se rejoignent sur un point essentiel : ce sont des faiblesses ordinaires de la moralité. Elles sont susceptibles d'affecter des agents moraux qui agissent normalement en fonction de valeurs morales communément partagées. Et, comme il importe de le rappeler, ces faiblesses se produisent dans des contextes et en fonction de facteurs environnementaux contraignant l'exercice de leur moralité : il ne s'agit donc pas d'imputer aux seuls agents moraux l'entière responsabilité de ce phénomène<sup>12</sup>. Ayant présenté ces quelques caractéristiques des faiblesses morales, nous pouvons revenir aux enseignements des entretiens réalisées dans le cadre de notre enquête.

---

<sup>12</sup> La théorie socio-cognitive de Bandura insiste d'ailleurs sur ce qu'il appelle une « codétermination triadique » entre des déterminants personnels (systèmes de croyances, émotions, attitudes, *etc*), des déterminants comportementaux et des déterminants environnementaux (2016, chapitre 1). Bazerman et Tenbrunsel (2011) insistent également sur la façon dont des environnements influencent la façon de se rapporter à des comportements moralement problématiques et peuvent provoquer un désengagement moral (2011, 72).

## RÉSULTATS DE L'ANALYSE

Le volet éthique du diagnostic général établi à l'occasion de l'enquête a mis en lumière ce qui se révèle être le maillon faible de la dynamique éthique de cette municipalité : un déficit éthique au niveau de la culture de l'administration municipale en question. Lors des entretiens, les personnes interrogées étaient appelées à se positionner par rapport à certains événements et certaines réalités de leur environnement de travail. Deux de ces positionnements sont particulièrement révélateurs des faiblesses morales des acteurs organisationnels de cette municipalité : les positionnements face à la crise et à ses effets ainsi que les évaluations des anciennes pratiques de gestion des marchés publics. Nous aborderons ces deux positionnements afin d'en dégager les indices de faiblesses morales<sup>13</sup>.

### **Les positionnements face à la crise et ses impacts : premier révélateur**

Au moment de mener les entretiens, l'Unité permanente anticorruption avait procédé à des perquisitions dans différents bureaux de la municipalité et les trois principaux acteurs ciblés s'étaient retirés de leurs fonctions. Lorsque l'on posa la question sur les interventions policières, il n'y a pas eu de position unanime pour dénoncer les acteurs ciblés. Il n'y avait pas non plus de consensus concernant la prévisibilité ou non de la venue de l'Unité permanente anticorruption dans les bureaux de la ville : plusieurs n'ont pas

---

<sup>13</sup> Il est plus difficile d'identifier avec assurance les cas d'aveuglement moral que ceux de désengagement moral. Comme nous le verrons avec quelques exemples, ces derniers se repèrent dans les stratégies discursives utilisées afin d'amenuiser de possibles auto-sanctions morales. Quant à l'aveuglement moral, il est plus hasardeux de savoir si l'absence de prise en compte de la dimension morale en situation relève d'un aveuglement véritable ou d'une stratégie consciente visant à éviter d'avoir à affronter la nécessité de juger moralement de la situation.

commenté cette question ; certains ont été surpris de cette intervention, car ils ne se doutaient de rien ; d'autres nous ont dit qu'ils s'y attendaient depuis un moment.

Parmi ceux qui préféraient rester silencieux sur ce sujet, on sentait un inconfort face à une situation qui demeurait ambiguë (il y avait des allégations, mais pas encore d'accusations formelles). On peut toutefois s'interroger quant à un possible aveuglement moral chez les personnes qui disaient avoir été surprises : elles précisait n'avoir pas remarqué de transgression ou d'irrégularité administrative sous la mandature de l'ancienne administration municipale, alors que les autres disaient avoir eu des soupçons quant à l'irrégularité de certains types de conduites constatés au quotidien. Parmi ces derniers, par contre, certains n'avaient jamais eu l'impression que ce type de conduites était grave car il n'était pas exclusif à leur ville. Pour eux, ces conduites étaient connues par certains mais elles étaient « normalisées » car considérées comme faisant partie de la culture du travail dans la gouvernance municipale québécoise. Cette attitude peut être associée au mécanisme de « comparaison avantageuse » identifié par Bandura (2016, 56-58) comme un des mécanismes classiques de désengagement moral. La comparaison permet de relativiser la charge morale des gestes posés. Et comme pour tous les mécanismes associés, celui-ci participe à désengager les mécanismes d'auto-sanction morale : puisque les personnes concernées considéraient n'avoir fait que ce que d'autres également avaient fait, leur image de soi n'en était pas affectée.

Même si cela faisait plus de huit ans que l'on entendait parler de certains comportements problématiques dans les médias et que cela faisait plusieurs mois que les acteurs ciblés par l'enquête policière s'étaient retirés de la vie publique, nous avons entendu plusieurs discours de neutralisation des allégations portées contre eux (rappelons que les accusations formelles de corruption de la police ne sont venues qu'après la fin de nos entretiens). Pour défendre les acteurs stigmatisés, certains ont affirmé que cette crise était une fabrication des médias (en particulier du groupe Québecor). Ce qui est vraisemblablement à l'œuvre, avec une telle allégation, c'est un « déni des conséquences » (Bandura, 2016, 64-69) : rien de répréhensible ne se serait produit. C'est là un autre mécanisme puissant de désengagement moral. De façon à ne pas devoir rapporter leur propre conduite à un environnement de malversations des marchés publics,

le déni s'avère un mécanisme efficace de désengagement. Pour ces personnes, ce groupe média faisait du sensationnalisme et avait pris l'Hôtel de Ville de la municipalité en question comme cible privilégiée pour jeter du discrédit. Certaines personnes interrogées soutenaient même que ces allégations qui étaient au cœur de la démarche de l'Unité permanente anticorruption faisaient suite à des dénonciations faites par des entrepreneurs frustrés face aux positions de la ville en matière de développement du territoire. On se retrouve ici dans une posture de neutralisation des accusations et de victimisation collective. La faute à l'origine de cette crise est mise sur le compte d'acteurs externes (les médias et un groupe d'entrepreneurs) afin de protéger les acteurs internes et la cohésion de l'organisation. Le retournement de la faute vers les « entrepreneurs frustrés » relève d'un autre mécanisme de désengagement qui consiste à « blâmer les victimes » (Bandura, 2016, 64-69). Les entrepreneurs délateurs étaient en effet des victimes de la collusion affectant les marchés publics. En blâmant les victimes, on se désengage individuellement et collectivement envers eux et envers les torts subis.

D'autres personnes sont allés jusqu'à réfuter l'existence même d'une quelconque transgression et ont défendu la légitimité des relations de proximité et d'amitié qu'il peut y avoir entre des acteurs stratégiques internes à l'origine de la décision problématique d'attribution de marchés publics (élus et cadres supérieurs) et des parties prenantes externes (notamment des fournisseurs ou développeurs économiques). Ce dernier point est important, car en adoptant une telle position, ces personnes démontrent une imperméabilité totale par rapport aux campagnes de sensibilisation à la gestion et de prévention des conflits d'intérêts. Est-on en présence d'un aveuglement moral ou d'un désengagement envers les conduites répréhensibles au moyen d'une justification morale faisant référence à des standards moraux parallèles jugés plus importants (en l'occurrence, les liens de l'amitié)<sup>14</sup>?

---

<sup>14</sup> La « justification morale » compte au nombre des mécanismes de désengagement vis-à-vis les conduites répréhensibles : en cherchant à justifier des actions par des standards moraux que l'on présente comme plus élevés, on se met à l'abri d'une auto-sanction morale négative (Bandura, 2016, 49-53). On pourrait être tentés, par ailleurs, d'interpréter les réactions des gestionnaires concernés en termes de conflits axiologiques difficiles à gérer par ces derniers. Mais aucune de leur réaction n'indiquait la présence de

Il est difficile de trancher mais le fait est que ces prises de positions des gestionnaires situés à différents niveaux hiérarchiques révèlent un faible niveau de réflexivité à la fois chez les cadres et employés. La réflexivité est pourtant une habileté essentielle pour garantir un certain niveau de compétence éthique (Bégin, 2011). Elle permet la résilience, c'est-à-dire la capacité à amener les membres d'une organisation en crise à réfléchir aux risques éthiques afin de pouvoir améliorer les pratiques professionnelles et de développer des stratégies collectives d'atténuation de risques éthiques. Or tant l'aveuglement moral que le désengagement moral font obstacle à la qualité de la réflexion : dans le premier cas, le jugement moral est en pratique disqualifié par une absence de perception d'un enjeu moral et dans le second cas, tout est mis en œuvre pour éviter de devoir s'auto-évaluer de manière intègre et honnête<sup>15</sup>.

*Encadré n° 1 : Résumé des réactions et forme de faiblesse morale diagnostiquée*

- La surprise : certains ne se doutaient de rien, ils n'ont jamais remarqué de transgression ou d'irrégularités administratives. Diagnostic : aveuglement moral ;
- La suspicion : certains avaient des soupçons qu'il y avait des irrégularités, mais ils en avaient sous-évalué la gravité et ils pensaient que c'étaient des pratiques courantes dans le monde municipal et en avaient intégré le caractère « normal ». Diagnostic : désengagement moral par « comparaison avantageuse » ;
- Des victimes de complots : certains défendent des acteurs « stigmatisés ». Il y aurait un complot d'un groupe médiatique et d'un entrepreneur frustré, tout est fabriqué. Renversement des rôles. Ce sont les acteurs stigmatisés qui deviennent les victimes. Diagnostic : désengagement moral par « déni des conséquences ainsi que blâme sur les victimes » ;

---

l'expérience de tels conflits. À un point tel, justement, que cela rend plausible l'hypothèse de l'aveuglement moral (où l'agent ne perçoit aucune dimension morale dans la situation vécue).

<sup>15</sup> Les mécanismes de désengagement moral semblent aussi pouvoir jouer par association. Selon les travaux de Bazerman et Tenbrunsel (2011), une personne peut faire preuve de ce qu'ils appellent *motivated blindness* lorsqu'il s'agit de voir chez autrui des comportements répréhensibles si cela risque d'entraîner chez elle des désagréments. L'auto-sanction morale négative est un important désagrément.

- La négation : certains réfutent les fondements des allégations, car les conduites stigmatisées ne sont pas problématiques, ce sont des transactions de proximité normales (ce sont des amis).  
Diagnostic : aveuglement moral ou désengagement moral par « justification morale ».

## **L'évaluation des anciennes pratiques de gestion des marchés publics : deuxième révélateur**

Si la majorité des personnes interrogées ont refusé de se prononcer directement sur l'existence ou non de formes de corruption et de collusion sur le territoire de la ville, ils ont cependant tous reconnu que, dans plusieurs des services de la ville, on retrouvait depuis longtemps toujours les mêmes fournisseurs. Cette affirmation est paradoxale puisqu'il était difficile après les travaux de la Commission d'enquête sur l'industrie de la construction (CEIC)<sup>16</sup> d'ignorer le fait que la présence monopolistique des mêmes entreprises et dans certains marchés publics représente un indicateur important du risque de faire naître une collusion et éventuellement de la corruption. Cette posture observée chez de nombreuses personnes interrogées est assurément révélatrice de la distinction qu'elles ont appris à développer au fil des ans : reconnaître les faits (présence récurrente des mêmes fournisseurs), mais refuser de porter un jugement moral cohérent sur ces faits. S'agit-il d'aveuglement moral ? Il est possible de croire que certains d'eux ne voyaient pas la dimension morale de ces situations. Des routines d'action bien implantées et jamais questionnées ainsi qu'une forte pression à la conformité culturelle figurent parmi les

---

<sup>16</sup> Cette Commission d'enquête a été créée en octobre 2011 par le gouvernement du Québec. Son mandat consistait notamment à examiner l'existence de stratagèmes et, le cas échéant, de dresser un état des lieux concernant de possibles activités de collusion et de corruption dans l'octroi et la gestion de contrats publics (municipaux et provinciaux) dans l'industrie de la construction et des possibles liens avec le financement des partis politiques. Il lui était aussi demandé d'émettre des recommandations quant à des mesures permettant d'identifier, d'enrayer et de prévenir ces stratagèmes et ces activités d'infiltration. Son rapport a été déposé en novembre 2015.

facteurs organisationnels propices à l'aveuglement moral (Palazzo, 2012, 325-331). Il est intéressant de noter que personne n'a sonné l'alerte dans cette municipalité pour dénoncer les irrégularités dans les marchés publics et aucune de nos personnes interrogées ne semblait trouver cela anormal. Dans une culture organisationnelle où l'éthique a sa place, il y a toujours des gestionnaires ou des professionnels qui vont contester cette réalité et réclamer une analyse des irrégularités constatées ou supposées, comme ici avec les marchés publics. Dans de telles organisations, les professionnels qui se font un devoir de protéger l'intégrité des marchés publics sont appuyés par les hauts dirigeants politiques qui assument un *leadership* éthique (Langlois, 2011) et ont à cœur la protection de l'intérêt public.

Il est intéressant de constater que la majorité des personnes interrogées qui étaient directement impliqués dans la gestion des marchés publics affirmaient que le récent mouvement de concurrence ouverte qui s'était installée depuis peu compliquait le travail des gestionnaires de certains services. Pour eux, la multiplication de nouveaux fournisseurs exigeait beaucoup plus de suivis des contrats qu'auparavant. Sur ce point, leurs réactions négatives face à l'arrivée massive de nouvelles entreprises dans le giron des fournisseurs nous ont confirmé à quel point le contrôle monopolistique des marchés publics était ancré profondément dans la culture de gestion de cette organisation. Certains répondants ont même reconnu qu'ils ne pouvaient nier le fait que ce contrôle monopolistique des marchés publics était avantageux au plan professionnel pour eux et pour les membres de leurs équipes. En effet, ils estimaient que cela était beaucoup plus facile de travailler toujours avec les mêmes intervenants externes puisque cela permettait de développer une complicité professionnelle (il y avait une vision commune de ce qu'il y avait à faire), de développer un lien de confiance (cela permettait de faire moins de surveillance) et de répondre plus vite aux urgences (ils avaient du personnel dédié aux relations avec la municipalité). Une personne résume bien la rhétorique de justification de ces avantages : « on sait comment ils travaillent, ils ont une connaissance pointue du terrain et des enjeux et ils connaissent les attentes et les standards de la ville ». Ce dernier point est important, car il explique pourquoi les cadres et employés ont facilement accepté de suivre et de défendre les pratiques propices au maintien du système des cartels en place dans chacun des secteurs

d'activités. Les avantages du contrôle monopolistique des marchés semblent donc avoir favorisé une mise en veille du jugement moral de ces acteurs organisationnels.

En matière de gestion des marchés publics, l'argument de la simple conformité à des lois s'est avéré très important pour plusieurs personnes interrogées. Concernant les comités de sélection qui géraient les processus d'appels d'offres, les personnes interrogées ont confirmé qu'il s'agissait toujours du même groupe d'évaluateurs qui gérait l'ensemble des comités de sélection dans le domaine des projets d'infrastructure. Or c'est une situation éminemment propice à des malversations. Pourtant, aucun de ces membres-évaluateurs ne signait de déclaration d'intérêts avant de faire les évaluations, et ce, même s'il s'agit d'une pratique répandue depuis un certain temps dans ce type de comité. Aucun procès-verbal n'était rédigé pour présenter le rationnel de l'argumentaire décisionnel de ces comités. Il nous a été expliqué que cette absence de procès-verbaux de la part des comités de sélection était simplement due au fait que « la loi ne l'oblige pas ». Le recours à l'argument de la conformité à la loi pour justifier l'absence de reddition de compte dans des décisions aussi importantes que celles qui concernent les marchés publics permet à plusieurs acteurs de masquer la faiblesse de leur appréciation morale. Ou bien ils ne voient vraiment que le registre légal de la situation – étant aveugles à sa dimension éthique – ou bien c'est à nouveau le mécanisme de la « justification morale » qui opère, en faisant de la conformité légale une parade contre toute auto-sanction morale éventuelle. Dans tous les cas, cet argument permet de rejeter toute forme de réflexivité sur le travail que l'on fait, les actions que l'on pose, et le désir d'assumer pleinement ses responsabilités.

On ne s'étonnera pas que le rapport à la responsabilité se soit avéré très lacunaire. Lorsque l'on demandait aux personnes interrogées quelle était leur réaction face à la présence de ces cartels, elles étaient alors sur la défensive et insistaient sur le fait qu'ils ne se sentaient pas responsables car ils avaient scrupuleusement appliqué la réglementation « sur les plus bas soumissionnaires ». Pour eux, là aussi, la conformité à la loi était utilisée comme un bouclier de protection qui légitimait leurs actions. Cette logique de stricte conformité confirme toute la faiblesse de la réflexivité professionnelle de ces personnes. Il faut ici souligner qu'une telle posture renvoie à une déresponsabilisation professionnelle. Est-il nécessaire de rappeler à quel point la responsabilité de gestion est une valeur centrale

dans le management public contemporain ? Se cacher derrière le principe de la stricte conformité, alors que l'on sait pertinemment que l'on fait face à une irrégularité permettant la tricherie et la fraude ne peut pas nous libérer de notre responsabilité éthique (Boisvert *et al.*, 2003).

Lorsque l'on insistait auprès de nos interlocuteurs sur les paradoxes de leurs réponses vantant les mérites de la conformité, certains ouvraient la porte à une autre explication qui les disculpait davantage. En effet, ils opéraient alors un « déplacement de la responsabilité »<sup>17</sup> vers les responsables politiques : « on nous imposait » les firmes de génie-conseil ou les entrepreneurs. Elles ajoutaient que c'est le « politique » qui imposait les firmes avec qui ils devaient travailler. Certains précisait que des hauts dirigeants de la municipalité ne se gênaient pas non plus pour orienter ouvertement certains appels d'offres vers ces entreprises en particulier.

Les rares personnes qui nous ont dit avoir soulevé auprès des hauts fonctionnaires de la ville certains des problèmes liés à l'externalisation des services se sont vu répondre qu'il y avait une rationalité politique qui leur échappait et qu'ils devaient donner suite à la demande qui leur était faite. Un interlocuteur de l'une de nos tables rondes a d'ailleurs beaucoup insisté sur la nécessité qu'il y avait de bien comprendre que, dans une gouvernance municipale comme celle de la ville étudiée, le « rationnel politique » est omniprésent. Pour cette personne, si on ne comprend pas cette réalité, on ne survit pas longtemps dans ce milieu professionnel. Cette dernière affirmation sur la primauté du « rationnel politique » nous permet de mieux comprendre la posture prise par certains autres gestionnaires : ils insistaient pour dire qu'un gestionnaire à la tête d'un service ne devait pas s'aventurer sur le « terrain politique ». L'un de nos interlocuteurs nous a d'ailleurs précisé que « les directeurs se tiennent le plus loin possible du politique, ils ne

---

<sup>17</sup> En matière de responsabilité, deux mécanismes permettent d'écarter les mécanismes de contrôle moral des agents moraux : la « diffusion de la responsabilité », qui permet à l'agent de dire qu'il n'était en contrôle de rien, et le « déplacement de la responsabilité », qui permet de diminuer le rôle de l'agent en augmentant celui d'autrui (Bandura, 2016, 58-64).

posent pas de question et ne veulent pas savoir ». Ce type de raisonnement confirme une nouvelle fois que certains facteurs organisationnels encouragent le désengagement moral des cadres sous ses diverses formes : les gestionnaires ont compris que pour « survivre » dans l'organisation, il était préférable de détourner le regard lorsque l'on faisait face à des irrégularités et qu'il ne fallait jamais questionner, ou encore moins contester, le « rationnel décisionnel » des commandes politiques. Il reste alors aux gestionnaires à se désengager au plan moral : on continue de participer à des pratiques et à une structure organisationnelles viciées et on fait en sorte de ne pas avoir à se blâmer soi-même pour son manque de courage moral, quitte à travestir la réalité, à pratiquer le déni ou à user de tout autre mécanisme analogue de désengagement.

Ce désengagement moral des acteurs serait souvent lié au peu de place accordée à l'éthique dans l'environnement de travail à l'intérieur duquel ils évoluent. On voit bien ici toutes les limites que peut avoir la multiplication des dispositifs de régulation et de gestion de l'intégrité s'ils ne sont pas accompagnés d'un changement de culture de gestion orientée vers un *leadership* éthique. L'important n'est pas d'avoir l'infrastructure de l'éthique (OCDE, 2000) la plus volumineuse en termes de normes et de dispositifs, la priorité est plutôt d'avoir de véritables dispositifs soucieux de leur performance quant aux résultats obtenus.

*Encadré n° 2 : Résumé des discours face aux pratiques de gestion des marchés publics*

- Le discours de l'absence de lien : « on sait que s'était toujours les mêmes, mais je n'ai jamais pensé à appeler cela de la corruption » ;
- Le discours du gagnant / gagnant : « on ne divulgue pas ce qui avantage tout le monde » ;
- Le discours de la mise à distance : [la majorité des répondants nous ont dit ne pas se sentir responsable des irrégularités dans l'attribution des marchés publics, car...], « il n'y avait que trois personnes sur les comités pour choisir directement les fournisseurs » ;
- Le discours de conformité : « on choisissait toujours le plus bas soumissionnaire » ;
- Le discours de la soumission : « les gestionnaires exécutaient les ordres politiques, ils ne prenaient pas de décision »

## **La culture de gouvernance, entre culture politique et culture de gestion : les facteurs de risque qui structurent les postures morales**

Ce dernier volet de l'analyse met surtout l'emphase sur des facteurs culturels ayant vraisemblablement contribué à entretenir, voire à provoquer, les faiblesses morales que nous avons pu identifier. Une grande majorité des personnes interrogées nous ont parlé de la place importante que prenait le politique dans la gouvernance municipale de la ville étudiée. Cette gouvernance était, selon eux, hypercentralisée et concentrée entre les mains d'un groupe restreint d'acteurs stratégiques. Face à une telle organisation du processus décisionnel, on peut dire que l'administration municipale était soumise à la volonté de ces dirigeants politiques. Dans ce contexte, il n'y a que les acteurs intégrés à la sphère restreinte du cercle du pouvoir (maire, chef de cabinet et directeur général des services) qui avaient une vision globale des finances publiques et de la logique de développement de la ville. Ce type de processus décisionnel et de concentration du pouvoir encourage la diffusion d'une philosophie de la soumission et du simple « rouage dans la machine », encourageant de même une déresponsabilisation des acteurs organisationnels. Dans la ville étudiée, ce phénomène de concentration du pouvoir s'accompagnait d'une culture de gouvernance descendante (*top-down*). Dans ce type de dynamique, les décideurs politiques imposent leurs choix et s'attendent à ce que les acteurs administratifs exécutent leurs directives. Chez les personnes interrogées, le style de la gouvernance municipale était perçu comme très directif, notamment dans le domaine sensible de l'attribution des contrats publics. Cette dynamique enlevait à l'administration municipale toute marge d'autonomie.

Sans autonomie décisionnelle, il n'est pas étonnant que ces gestionnaires aient renoncé à la part de responsabilité qui leur incombait. L'une des personnes interrogées a

illustré la culture de gestion qui régnait dans son organisation en disant : il y a toujours eu une « culture des *yes man* » chez les gestionnaires. Il n'y avait donc aucune place pour adopter une posture réflexive et critique permettant de développer une compétence éthique.

Aux yeux de plusieurs personnes interrogées, l'un des problèmes inhérent aux acteurs politiques, c'est qu'ils veulent toujours plaire aux citoyens et « n'arrivent pas à dire non » lorsque ces derniers leur présentent des doléances. Selon un des gestionnaires interrogés cette culture du « oui à tous », rend les responsables politiques « vulnérables à la pression » des particuliers. Cela les empêche d'avoir « une vision globale favorable à l'intérêt public ». On entre ici dans l'univers du clientélisme qui constitue un travers important de la politique municipale (Mattina, 2016). Certains employés ont fait état des démarches directes entreprises par le cabinet du maire ou par des élus, auprès des directions de services afin qu'ils interviennent rapidement dans la gestion de demandes particulières de citoyens. Lorsque le politique engageait ce type de démarche, la requête devait alors être considérée comme prioritaire.

Ce type d'intervention directe du « politique » dans la gestion quotidienne des dossiers particuliers ouvre la porte aux traitements de faveur ou à l'arbitraire. On éloigne la machine administrative de ses objectifs de standardisation du traitement des demandes introduites par les citoyens et on banalise les principes de justice et d'équité qui devrait être au cœur des relations avec les citoyens. Un tel interventionnisme va à l'encontre de la logique objective qui propose une réception des plaintes et des demandes dans un esprit de centralisation administrative afin de pouvoir assurer un traitement équitable des dossiers.

Une gouvernance caractérisée par une concentration excessive du pouvoir, un clientélisme donnant droit à des traitements de faveur et à l'arbitraire, des démarches entreprises directement par les autorités auprès des services concernés : tous ces facteurs sont susceptibles d'inciter les acteurs organisationnels à délaissier toute velléité de réflexion éthique sur les situations vécues et à conformer leurs conduites aux attentes exprimées. Si l'on ajoute ces facteurs aux autres phénomènes brièvement rapportés dans les sections

précédentes<sup>18</sup>, il n'est alors pas étonnant de constater des comportements d'aveuglement moral et un désengagement moral.

*Encadré n° 3 : Facteurs structurels et culturels*

- Omniprésence et pouvoir hégémonique du politique : hyper-centralisation des décisions publiques et culture de gouvernance descendante (*top-down*) ;
- Une culture politique guidée par l'électoratisme et le clientélisme ;
- Une culture de gestion marquée par l'absence d'autonomie, la passivité, l'obéissance, la soumission et la déresponsabilisation.

\*

\*      \*

En conclusion, il convient de rappeler que notre recherche ne visait pas à identifier les pathologies morales ou les formes d'amoralité profonde qui caractériseraient l'éthos des responsables à la tête des grands systèmes de transgression. Notre étude avait pour objet d'éprouver la valeur heuristique d'une analyse des faiblesses morales ordinaires qui marquent la culture professionnelle des acteurs organisationnels assumant des fonctions particulières et agissant normalement : ces faiblesses se produisent dans des contextes et en fonction de facteurs qui affectent l'exercice de la moralité ordinaire des agents. Notre analyse a démontré que c'est le désengagement moral qui caractérise le plus la posture

---

<sup>18</sup> Et même si ces dernières ne visaient pas initialement à documenter ces faiblesses morales.

professionnelle de ces acteurs, bien qu'à l'occasion, ils ont pu se cloîtrer dans une posture d'aveuglement moral.

Il faut ici préciser que les acteurs accusés ici de corruption jouent sur des facteurs de l'environnement organisationnel (facteur de gouvernance, facteur lié à la culture politique et à la culture de gestion) pour stimuler la faiblesse morale des autres acteurs concernés afin de les intégrer au système de déviance. C'est grâce à cette généralisation des faiblesses morales chez les acteurs ordinaires, notamment les exécutants mais aussi dans l'encadrement intermédiaire, que le système de déviance peut s'inscrire dans la durée.

Pour les chercheurs en éthique organisationnelle, on relève que les faiblesses morales que nous avons identifiées engendrent une neutralisation des capacités réflexives des acteurs. Or ces capacités sont au cœur de la compétence éthique des individus puisqu'elle leur permet de prendre du recul sur leur pratique et leur environnement afin de réfléchir sur les problèmes et enjeux moraux. En l'occurrence, cette capacité réflexive était faible. On peut aussi dire qu'avec une prévalence de la logique de l'obéissance et de la simple exécution dans la culture managériale, il ne faut pas s'attendre à voir les gestionnaires prendre librement du recul critique pour analyser, puis dénoncer, certains agissements au sein de leur environnement de travail.

Lorsque la compétence éthique est peu ou n'est pas du tout développée dans la culture professionnelle d'une organisation, on se retrouve dans un terroir fertile pour la faiblesse morale. Cette dernière se traduit par une faible place accordée à la responsabilité d'action, une faible capacité de résilience, ainsi qu'une faible place accordée au *leadership* éthique. Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant de constater que les acteurs n'arrivent pas à diagnostiquer les facteurs de risque et n'arrivent donc pas à trouver des stratégies pour s'en sortir.

Il importe enfin de rappeler que les faiblesses morales que nous avons identifiées sont le fait d'acteurs organisationnels ordinaires qui répondent à des environnements de travail encourageant de telles faiblesses. Il ne s'agit certes pas de déresponsabiliser ces acteurs. Concernant la responsabilité, nous rejoignons Hannah Arendt lorsqu'elle affirme

que l'adulte qui obéit, en réalité soutient l'organisation ou l'autorité à laquelle il prétend obéir. L'obéissance chez l'adulte est consentement (Arendt, 2005, 89). Il nous semble néanmoins encore plus important, dans une perspective de prévention et d'atténuation des risques éthiques, d'insister sur le fait que ces faiblesses morales individuelles sont des révélateurs des lacunes éthiques qui caractérisent les pratiques des organisations.

### Références bibliographiques

Arendt, Hannah (2002), *Eichmann à Jérusalem*, Paris, Gallimard Folio.

Arendt, Hannah (2005), *Responsabilité et jugement*, Paris, Petite bibliothèque Payot.

Bandura, Albert (2016), *Moral Disengagement. How People Do Harm and Live with Themselves*, New York, Worth Publishers.

Bazerman Max H. et Tenbrunsel Ann E. (2011), *Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*, Princeton, Princeton University Press.

Bégin, Luc (2011), « Le développement de la compétence éthique des acteurs organisationnels », in Boisvert, Yves, dir. (2011), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, p. 213-229.

Boisvert, Yves, avec la collaboration de Brady Jean-Patrick (2018), « L'analyse des risques éthiques : une recherche exploratoire dans le domaine de la gouvernance municipale », *Revue canadienne de sciences politiques*, vol. 51, n° 2, p. 305-334.

Boisvert, Yves (2016), « Par-delà le scandale ! Comprendre les vulnérabilités organisationnelles à la base des crises et trouver des stratégies pour mieux gérer les risques éthiques », *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 18, n° 2, [En ligne], mis en ligne le 31 janvier 2017, consulté le 31 janvier 2018 URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/2795>.

Boisvert, Yves ; Jutras, Magalie ; Legault, Georges A. ; Marchildon, Allison (2003), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, col. Éthique publique – hors-série.

Elster, Jon (2007), *Agir contre soi. La faiblesse de volonté*, Paris, Éditions Odile Jacob.

Gibert, Martin (2014), *L'imagination en morale*, Paris, Hermann éditeurs.

Langlois, Lyse (2011), « *Leadership éthique : une construction émergente* », in Boisvert, Yves, dir., *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, p. 141-160.

Mattina, Cesare (2016), *Clientélismes urbains*, Paris, Les Presses de Sciences-Po.

Milgram, Stanley (1994), *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Levy, 272 p.

Nussbaum, Martha (2010), *La connaissance de l'amour : essais sur la philosophie et la littérature*, Paris, Cerf.

OCDE (2000), *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE*. Paris, OECD Publishing.

Palazzo, Guido ; Krings, Franciska ; Hoffrage, Ulrich (2012), « Ethical Blindness », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n° 3, p. 323-338.

Terestchenko, Michel (2007), *Un si fragile vernis d'humanité. Banalité du mal, banalité du bien*, Paris, La découverte.