

*Le Conservatoire National des Arts et Métiers n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## TABLE DES MATIERES

	Page
REMERCIEMENTS.....	3
RESUME.....	4
RESUME EN ANGLAIS.....	6
1. INTRODUCTION AUX TRAVAUX.....	8
2. LE CONTEXTE ACTUEL DES TRAVAUX.....	14
3. LES NOUVELLES VOIES PROPOSEES PAR LES TRAVAUX.....	25
4. DE LA NECESSITE D'UNE RECHERCHE PIONNIERE.....	33
5. METHODOLOGIE DES TRAVAUX.....	38
6. SUR LES RAPPORTS DE LA LITTERATURE ET DE L'ETHIQUE.....	44
7. LES ETUDES DE CAS.....	57
8. LES REGLES CONCLUANT LES TRAVAUX.....	62
9. ANALYSE COMPARATIVE DE L'AFFAIRE ENRON ET DES TRAVAUX.....	67
10. A PROPOS DE LA RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE.....	71
11. PROLONGEMENTS DE LA THESE.....	79
12. LES SUJETS PRINCIPAUX DE LA THESE.....	80
BIBLIOGRAPHIE.....	85

## REMERCIEMENTS

*Je voudrais exprimer ma reconnaissance tout d'abord au professeur Yvon Pesqueux, mon directeur de thèse, pour son apport remarquable à la réalisation de celle-ci, depuis la conceptualisation du projet jusqu'à l'aboutissement de ce travail. Il m'a accordé sa confiance et son plein soutien et m'a aidé à surmonter toutes les difficultés qui se sont présentées. C'est un honneur qu'un professeur ayant une si profonde inclination pour l'éthique, et qui a écrit tant d'ouvrages marquants, ait accepté d'être mon directeur de thèse et je l'en remercie. Il est difficile pour un homme d'affaires de s'adapter aux règles académiques, mais avec la constance de mon directeur il a été possible de trouver la synthèse entre la pratique des affaires et la réflexion académique, qui n'a encore presque jamais traité le sujet ici abordé. Sans lui, cette thèse n'aurait jamais pu être achevée.*

*Je souhaite aussi remercier les membres du jury, qui me font l'honneur de s'impliquer dans cet échange scientifique. Le professeur Henri-Claude de Bettignies nous donne un exemple unique par sa motivation et sa persévérance pour la cause de l'éthique. Il mène un travail pionnier qui exerce une grande influence sur des générations d'étudiants en Europe, en Asie et en Amérique. Mais surtout il est un bon ami qui est toujours là lorsqu'on a besoin d'un conseil, d'une recommandation ou d'un soutien. Le professeur Grégory Bénichou est encore jeune il est vrai mais sa valeur n'attend pas le nombre des années, car il s'est fait une grande renommée dans le domaine de l'éthique et il m'a beaucoup aidé dans mes activités éthiques. Le professeur Henk van Luijk a toujours été là dans les moments les plus difficiles ; il m'a encouragé à surmonter tous les obstacles et m'a conseillé chaleureusement pour aboutir aux résultats espérés. Le professeur Aldo Lévy a témoigné d'une patience, d'une sympathie et d'une compréhension remarquables, je le remercie et le prie de trouver par ces trop brèves lignes l'expression de ma profonde gratitude.*

*En raison de l'actualité du sujet de la thèse, beaucoup de professeurs, amis et collègues m'ont aidé par leurs conseils, leurs critiques et leur soutien. Je voudrais mentionner surtout le professeur Henk Van Luijk, Jacques Levy, Meir Tamari, Jean-Philippe Deschamps, James Weber, Andrew Pendleton, Robert McGee, Harry Recanati, Arie Avneri, Orna Berry, Meir Heth, Avigdor Rimmer, Nira Cory, Rachel Zeiler, Fanny Popliker, Jak Kori, Ishak Saporta, Francis Desforges, Gad Propper, Allard Winterink, David Cella, Judith Pforr, Yonathan Adereth, Ytshak et Shosha Goren, Shahar Dabach, Claudio Gino, Dietmar et Carlita Fuchs, Georges et Marianna Heine, Laura Hartman, Francine Pelletier, Daryl Koehn, Jean-Pierre Lorrain, Aviva Geva, Yaakov Lifshitz, Danny Furman, Shuki Schwartz, Yossi Zelnik, David Tsory, Alain Somia, Frank Vogl, David Schlachet, Angelo Abdela, François Lépineux et beaucoup d'autres qui ont cru en mon travail et en mon projet de thèse.*

*Une contribution majeure à mes travaux a été apportée par Mme Colette Neuville, Présidente de l'ADAM, qui arrive - à peu près seule - à mener une croisade contre les entreprises françaises qui lèsent les droits des actionnaires minoritaires. Ses commentaires, les documents qu'elle a mis à ma disposition, et les longues heures qu'elle a bien voulu m'accorder, ont beaucoup amélioré ma compréhension de la pratique de l'éthique et de la loi en France relativement au sujet de ma thèse. Son courage et sa persévérance sont admirables.*

*Enfin, ma plus grande dette est envers ma femme Ruthy, et mes enfants, Joseph, Amir et Shirly, qui m'ont soutenu à travers les longues années de lutte et d'effort pour aboutir au résultat espéré, avec beaucoup de sacrifices personnels, mais avec une cohésion vraiment unique. Il est rare que toute une famille s'engage si complètement pour un but si académique, et je suis reconnaissant à chacun d'eux pour leur amour et leur soutien.*

## RESUME

La présente thèse sur travaux « L'éthique des affaires et les actionnaires minoritaires » se fonde sur deux ouvrages écrits par l'auteur, et qui ont été publiés en 2001 par Kluwer Academic Publishers à Boston : Activist Business Ethics (livre I) et Business Ethics : The Ethical Revolution of Minority Shareholders (livre II). La thèse analyse les travaux et met en perspective la réflexion et la méthodologie qu'ils développent, afin de les valider académiquement et de restituer le contenu essentiel des livres. Elle montre la transformation des connaissances de l'auteur en savoir, et présente les références bibliographiques des travaux.

Le premier ouvrage, dont le titre - Activist Business Ethics – peut être traduit par L'éthique activiste des affaires, développe les bases théoriques des travaux. Il met en avant l'idée que l'activisme dans le domaine de l'éthique des affaires est nécessaire pour remédier aux manœuvres commises à l'encontre des parties prenantes et des actionnaires minoritaires. Cela est rendu possible par la coopération entre les hommes d'affaires soucieux de l'éthique, les professeurs engagés, les parties prenantes et les actionnaires minoritaires.

Il convient de traiter autrui comme on veut être traité soi-même, non par intérêt mais par conviction. Ce principe n'est certes pas la règle dans beaucoup d'entreprises du monde des affaires moderne, malgré ce qu'ont affirmé la plupart des religions et des philosophies depuis trois mille ans. Comment peut-on convaincre ou amener le monde des affaires moderne à adopter ce principe ? Et ceci est-il nécessaire pour le succès de l'économie ? Pour répondre à ces questions, le livre examine la signification de l'éthique « activiste » des affaires non seulement dans le monde des affaires, mais aussi dans la vie démocratique, dans le christianisme, le judaïsme, l'islam, le bouddhisme, dans la philosophie et la psychologie.

Le livre I aborde différents aspects du sujet : la dimension internationale, la personnification des parties prenantes, la prise en compte des valeurs et de l'éthique par les dirigeants, les problèmes liés au respect des intérêts des parties prenantes et les nouvelles voies permettant de sauvegarder ces intérêts - comme la mise en place d'un Comité de surveillance ou d'un Institut d'éthique. L'idée fondamentale de ce livre étant qu'en fin de compte, ceux qui lèsent les droits des partenaires agissent contre eux-mêmes.

Le livre s'appuie sur un certain nombre de références concernant l'éthique et l'éthique des affaires, issues de la littérature professionnelle ou classique du monde entier, de la Bible et d'autres textes religieux ; il mentionne également des pièces de théâtre, poèmes, maximes et contes populaires, tendant à montrer que les problèmes éthiques sont similaires à travers les âges et les cultures. Pour autant, certaines solutions présentées dans ce livre sont nouvelles et originales.

Le second ouvrage, dont le titre en français serait L'éthique des affaires : la révolution éthique des actionnaires minoritaires, est un livre pionnier dans le domaine de l'éthique des relations entre les entreprises et les actionnaires minoritaires. Il présente les motivations des actionnaires majoritaires qui collaborent avec la direction des entreprises dont ils détiennent

des actions en vue de maximiser leurs profits, souvent au détriment des actionnaires minoritaires qui ne possèdent pas les informations pertinentes.

Le livre II montre comment les mécanismes ou instances traditionnels visant à garantir les droits des actionnaires minoritaires ; à savoir le système légal, les actions collectives, les dirigeants des entreprises, les membres des conseils d'administration, les administrateurs indépendants, l'autorité de tutelle des marchés boursiers, les auditeurs, les analystes, les soumissionnaires et la presse ; n'apportent pas souvent une protection suffisante aux actionnaires minoritaires. Le monde des affaires, qui ne donne pas assez d'importance aux éléments moraux, le manque d'éthique de beaucoup de dirigeants, et l'admiration que porte la société au succès à tout prix, ont une influence nuisible sur la mise en application de l'éthique des affaires.

Des leviers nouveaux sont nécessaires pour mener la révolution des actionnaires minoritaires, tels que le réseau Internet, une plus grande transparence, les associations activistes du genre de l'ADAM en France ou de Transparency International dans le monde, et les fonds éthiques ; ces moyens peuvent permettre aux actionnaires d'avoir au moins l'opportunité de comprendre le modèle et les méthodes qui sont à l'origine des violations de leurs droits. L'investissement éthique intègre des critères éthiques et sociaux avec des critères environnementaux, politiques ou moraux ; il examine la conduite des entreprises à l'égard de la communauté, des employés, des minorités, de la qualité des produits, des relations avec les clients, les fournisseurs et les actionnaires, et s'abstient d'investir dans l'industrie militaire, le nucléaire, le tabac ou l'alcool.

La partie empirique du livre II comprend une recherche détaillée portant sur quatre cas d'entreprises respectivement française, américaines et israéliennes, opérant surtout dans le secteur de la haute technologie, où les actionnaires minoritaires ont perdu presque tout leur investissement. Les cas sont fondés sur des événements actuels et essaient de trouver les aspects communs et les règles de base qui régissent l'abus des droits des actionnaires minoritaires. Le livre conclut que dès que les actionnaires minoritaires seront assistés par ces nouveaux moyens mis au service de l'éthique, dès qu'ils seront organisés efficacement, motivés et conscients de leurs droits et de leurs pouvoirs, ils seront en mesure de sauvegarder leurs intérêts.

Dans la continuation des recherches effectuées pour écrire ces deux ouvrages, la thèse examine le contexte actuel de l'éthique des affaires envers les actionnaires minoritaires, et propose des voies nouvelles. Elle traite successivement de la nécessité de mener une recherche pionnière ; de la méthodologie des travaux ; de l'intérêt d'une recherche qualitative et des études de cas ; de la légitimité de la recherche littéraire dans le cadre d'une thèse académique ; des règles concluant les travaux ; de l'analyse comparative de l'affaire Enron et des travaux. Elle décrit en détail les bases de la recherche bibliographique, et se termine par un exposé des pistes de recherche qu'elle aura permis d'ouvrir. Enfin, une liste complète de la bibliographie (livres et articles) est donnée à la fin de la thèse.

## RESUME EN ANGLAIS

The thesis of publications 'Business Ethics and the Minority Shareholders' is based on two books of Jacques Cory that were published in 2001 by Kluwer Academic Publishers in Boston: 'Activist Business Ethics' and 'Business Ethics: The Ethical Revolution of Minority Shareholders'. The thesis analyses the publications and puts in perspective the academic content and the methodology applied in order to validate academically those publications and to describe in a synthetic way the main content of the books. The thesis examines the transformation of the knowledge of the author into learning, the method of what he has published and the academic references of the publications.

The book 'Activist Business Ethics' expands upon the theoretical concepts of the publications. Activist business ethics is needed in order to remedy the wrongdoing committed to stakeholders and minority shareholders. This will be achieved by cooperation between ethical businessmen, activist academics, stakeholders and minority shareholders.

We should treat others as we would want others to treat us, not through interest, but by conviction. Yet this principle is not the guideline of many companies in the modern business world, despite the fact that most religions and philosophers have advocated it in the last 3,000 years. How can we convince or compel modern business to apply this principle? And is it essential to the success of economy? In order to answer these questions this book examines the evolution of activist business ethics in business, in democracies, in Christianity, Judaism, Islam, Buddhism, in philosophy and psychology.

The book examines international aspects, the personification of stakeholders, the predominance of values and ethics for CEOs and the inefficient safeguards of the stakeholders' interests, as well as new vehicles for the safeguard of those interests, such as the Supervision Board and the Institute of Ethics. The principal premise of the book is, therefore, that ultimately the wrongdoers act against themselves.

The book is woven with many references on ethics and business ethics from the professional and classic world literature, the Bible and other religious texts, theatre plays, poetry, maxims, and folk tales; showing that ethical problems are similar throughout the ages and cultures, but some of the solutions given in this book are new and original.

The book 'Business Ethics: The Ethical Revolution of Minority Shareholders' is a pioneer and original work in the domain of ethics in the relations between companies and minority shareholders. The book puts into context the motives of the controlling shareholders, who operate in collaboration with the management of their companies, in order to maximize their profits, very often at the expense of the small shareholders who do not possess insider information.

The book describes how the traditional safeguards of the rights of shareholders; namely - the law, class actions, the CEOs, boards of directors, independent directors, the SEC, auditors, analysts, underwriters and the press; are inefficient in many cases toward minority shareholders. A business world that does not give enough importance to the moral aspects, the

lack of ethics of many CEOs, and the admiration of society for success at all cost, have a harmful influence on the proper attitude towards business ethics.

New vehicles are needed for the ethical revolution of the minority shareholders, such as the Internet, Transparency and Activist Associations (ADAM in France, Transparency International...), and Ethical Funds; enabling them to have at least the chance to understand the pattern and methods that wrong them. Ethical investing is screened to reflect ethical, environmental, social, political or moral values. It examines the conduct of companies towards the community, the employees, minorities, quality of products, relations to customers, suppliers and shareholders, and abstains from investing in defense, nuclear, tobacco or alcoholic beverages industries.

The empirical part of the book comprises of a detailed analysis of four cases of US, French and Israeli companies, most of them in high-tech, in which the minority shareholders lose almost all their investment. The cases are based on current events and try to find the common aspects and basic rules that govern the wrongdoing to minority shareholders. The book concludes that once the minority shareholders, who are ultimately all of us, will be assisted by the new vehicles of Ethics, and they will be properly organized, motivated and conscious of their rights and strengths, they will be able to win their fight and safeguard their interests.

The thesis examines the actual context of business ethics towards minority shareholders, the new vehicles to safeguard their rights, expands on the necessity to conduct a pioneer research, the methodology of the publications, the qualitative research, the case studies, the legitimacy of literary research as part of an academic research, the rules that conclude the books, a comparative analysis of Enron and the publications, describes in detail the basis of the bibliographical research and ends with the repercussions of the thesis on future research. A full list of the bibliography (books and articles) of the publications is given at the end of the thesis.

# 1. INTRODUCTION AUX TRAVAUX

La recherche théorique et empirique menée à travers les deux ouvrages intitulés Activist Business Ethics et Business Ethics : The Ethical Revolution of Minority Shareholders, décrit comment les garants traditionnels des droits des actionnaires minoritaires, c'est-à-dire le système légal, les actions collectives, les dirigeants des entreprises, les membres des conseils d'administration, les administrateurs indépendants, la COB en France, les auditeurs, les analystes, les soumissionnaires et la presse, ne permettent souvent pas d'apporter une protection suffisante aux actionnaires minoritaires. Néanmoins, dans les années récentes, des moyens nouveaux ont été développés pour mieux respecter leurs droits - principalement le réseau Internet, une plus grande transparence, les associations activistes et les fonds éthiques. Ces moyens permettent aux actionnaires d'avoir au moins l'opportunité de comprendre le modèle et les méthodes qui engendrent des violations de leurs droits.

Les nouveaux moyens qui viennent d'être mentionnés peuvent empêcher les actionnaires minoritaires d'utiliser l'arme décisive qui consisterait à cesser d'investir en bourse et à provoquer un effondrement du système qui les lèse. Les conditions requises pour accomplir la révolution éthique des actionnaires minoritaires existent, mais d'autres conditions sont également nécessaires, comme le rejet des dirigeants qui ne se comportent pas de manière éthique par la société, et surtout l'attribution d'une valeur égale aux performances financières et opérationnelles (le *hardware*) d'une part, à l'éthique et à l'intégrité (le *software*) de l'autre.

Les travaux sont fondés sur une recherche qualitative et inductive. Tous les cas analysés sont basés sur des événements actuels et essaient de dégager les aspects communs et les règles de base qui régissent la violation des droits des actionnaires minoritaires. Dans les quatre cas d'entreprises respectivement française, américaines et israéliennes étudiées, les actionnaires minoritaires perdent une grande part de leur investissement. Ces cas ne sont nullement exceptionnels, ils reflètent plutôt la situation prévalente dans beaucoup d'entreprises. L'étude de cas est la méthode de recherche la mieux adaptée quand des questions du type « comment » et « pourquoi » sont posées. Le but de ces travaux est donc d'analyser pourquoi et comment certaines entreprises n'agissent pas d'une manière éthique à l'égard de leurs actionnaires minoritaires.

L'évolution de l'éthique des affaires dans les dix dernières années du vingtième siècle s'est accomplie parallèlement aux évolutions politiques, sociales et économiques mondiales. Ce n'est certes pas une coïncidence si, dans une décennie où le rideau de fer s'est écroulé, où beaucoup de conflits mondiaux ont été résolus, et où le monde occidental a subi une période d'effervescence économique sans précédent, l'éthique des affaires a commencé à s'établir de plus en plus comme une norme obligatoire dans la plupart des pays occidentaux - et notamment aux Etats-Unis.

Les notions de qualité, d'écologie, et de service sont devenues prédominantes, le harcèlement des employés est devenu illégal, les entreprises contribuent de plus en plus à la communauté dont elles font partie, et l'expression « éthique des affaires » a cessé d'être un oxymoron. Néanmoins, les dirigeants des entreprises font preuve d'allégeance uniquement aux actionnaires majoritaires, ou plutôt aux actionnaires qui exercent le contrôle des conseils

d'administration, même s'ils ne possèdent qu'une minorité des actions. Ces actionnaires seront définis dans cette thèse comme majoritaires.

Les Etats-Unis sont probablement le pays où la protection des actionnaires minoritaires a été le plus défendue. A la suite des scandales survenus dans les années 1980, la SEC, l'opinion publique, la presse et le monde académique sont devenus assez sensibles à ce sujet.

Il ne s'agit pas de promouvoir l'altruisme dans la pratique des affaires, bien que cela soit une cause valable. Il est évident que si les actionnaires majoritaires, de concert avec les directions des entreprises, continuent à léser les intérêts des actionnaires minoritaires, ces derniers vont cesser d'investir en bourse, ce qui causera une chute irréversible de la valeur des actions, une impossibilité de se procurer des fonds auprès du public - et en fin de compte, une dépression plus grande que celle des années 1930.

Les actionnaires minoritaires ne peuvent presque jamais compter sur les moyens de défense légaux, car ils n'ont que très peu de chances de l'emporter contre des entreprises disposant de ressources quasi-illimitées, conseillées par des avocats spécialisés, déployant leurs relations publiques et consacrant le temps nécessaire pour obtenir satisfaction. Dans la plupart des cas, les actionnaires minoritaires sont des individus aux ressources limitées, qui n'ont ni le temps, ni les fonds, ni le savoir-faire pour combattre les grandes entreprises. En outre, la presse sait se montrer conciliante avec les entreprises qui lui octroient d'importants budgets d'annonces et de publicité, et bien souvent les actionnaires qui contrôlent les organes de presse sont aussi les actionnaires des grandes entreprises - ou sont étroitement liés avec eux dans d'autres affaires.

Il est vrai que souvent les « actionnaires minoritaires » sont de grandes institutions financières, des fonds qui administrent les pensions des salariés ou leur épargne, des fonds d'investissement ou autres ; ceux-ci ont beaucoup plus de pouvoir que les « petits actionnaires ». Dans ce genre de situation, les actionnaires majoritaires ont tendance à se montrer plus attentifs, mais seulement lorsque ces fonds menacent de faire valoir leurs droits ou poursuivent en justice les entreprises. Dans beaucoup de cas, ces fonds n'apprennent même pas qu'ils ont été lésés, car ils dirigent des centaines ou des milliers d'investissements, ou bien ils ne veulent pas consacrer le temps et les ressources nécessaires pour récupérer des sommes qui ne représentent qu'une fraction minimale de la totalité de leurs investissements. Dans d'autres cas, les intérêts des fonds diffèrent des intérêts des petits actionnaires qui investissent leur épargne dans les fonds, et ces derniers sont alors sacrifiés.

Une des raisons de la « bonne conscience » des dirigeants d'entreprises, quand ils ne respectent pas les droits des actionnaires minoritaires, réside dans le manque de personnification de ces actionnaires. Ceux-ci sont dans la plupart des cas des petits actionnaires, qui ne connaissent personne dans les entreprises concernées, et qui sont normalement désireux d'obtenir des gains rapides. Ils sont perçus par les dirigeants et les majoritaires comme des spéculateurs insignifiants qui ne peuvent pas leur causer du tort. Il est beaucoup plus facile de se conduire mal envers quelqu'un qu'on ne connaît pas et qu'on n'apprécie pas, surtout lorsqu'on pense être dans son droit. Les dirigeants ont un intérêt direct dans l'entreprise qu'ils ont la charge de gérer, et ils conçoivent leur mission au-delà de l'obtention de profits immédiats, en donnant allégeance aux actionnaires majoritaires qui ont souvent fondé l'entreprise, qui en possèdent le contrôle, et qui peuvent les licencier.

Comme pour les fonds, dans bien des cas les actionnaires minoritaires ne savent même pas qu'ils ont été lésés, car ils ne sont pas reliés entre eux, et les manœuvres à leur rencontre sont commises dans l'ombre, loin des yeux du public. La presse spécialisée se montre souvent bienveillante à l'égard des grandes entreprises, et accepte rarement de divulguer des affaires scandaleuses. D'autres hommes d'affaires, qui pourraient avoir perdu de larges sommes comme actionnaires minoritaires, ne se plaignent pas aux autorités contre des confrères : en effet presque tous les hommes d'affaires préfèrent ne pas ouvrir la boîte de Pandore, qui contient souvent des cas semblables au leur. Certains préfèrent même acheter le silence de leurs confrères, ou les rembourser d'une autre manière.

Il est toujours possible d'essayer d'obtenir la protection de la SEC (Securities Exchange Commission) américaine, de la COB (Commission des Opérations de Bourse) française, de la Commission des Valeurs israélienne, ou d'organisations semblables dans les autres pays occidentaux, qui seront référencées dans cette thèse comme 'SEC' ou 'COB'. Mais ces organisations sont des instances gouvernementales au budget limité, et dont la mission ne comprend pas toujours la sauvegarde des intérêts des actionnaires minoritaires. Ces derniers n'ont évidemment pas une influence aussi forte sur le plan politique que les grandes firmes contribuant aux partis politiques qui, lorsqu'ils sont au pouvoir, nomment les dirigeants des organismes gouvernementaux. Pis encore, dans beaucoup de cas, ces dirigeants vont travailler, après avoir servi dans ces organismes publics, pour des entreprises privées, qu'ils étaient censés contrôler auparavant.

Comment effectuer ce changement d'attitude ? Il faudrait sans doute commencer par le sommet des entreprises, les PDG, car ce sont eux qui en fin de compte décident du climat éthique qui prévaut au sein de leurs organisations. Malheureusement, les entreprises ressemblent parfois à un vestige des régimes dictatoriaux. Dans la majorité des pays du monde, surtout depuis l'effondrement de l'ex-URSS, la démocratie existe, les partis élisent eux-mêmes leurs candidats dans des « primaires » qui rassemblent tous les membres du parti, et tous les pays occidentaux possèdent des lois sur les droits égalitaires des sexes, des races et des religions. Un seul domaine de l'activité humaine semble rester de type dictatorial : la vie des entreprises, où les PDG ont le pouvoir absolu de concert avec les actionnaires qui en possèdent le contrôle.

Un des problèmes les plus graves de la gouvernance des entreprises tient au fait que les actionnaires qui contrôlent les entreprises possèdent presque toujours des informations confidentielles. Dans certains pays, il est légal de bénéficier de ces informations au moment de l'achat ou de la vente des actions en bourse, et dans les autres il est très difficile d'empêcher l'emploi de ces informations, en raison de la collaboration de certains hauts responsables en place. Dans les périodes prospères, les actionnaires majoritaires arrivent souvent à vendre une partie suffisante de leurs actions à la bourse ou lors des émissions d'actions avec des ratios PER très élevés, ce qui leur permet de récupérer largement leur investissement de base.

Dès lors, ils ne risquent rien, et même si l'entreprise entre dans une période de turbulence, les seuls actionnaires pouvant perdre leur investissement sont les actionnaires minoritaires qui sont rentrés les derniers dans le capital. C'est pourquoi les actionnaires majoritaires ont parfois tendance à spéculer, et à risquer beaucoup plus qu'ils ne l'auraient fait s'ils risquaient

leur propre argent, car ils savent à l'avance quand il est préférable de vendre les actions - si la situation des entreprises se détériore -, ou quand il est préférable d'acheter des actions - si l'on prévoit une amélioration des résultats financiers - bien avant le public et les actionnaires minoritaires.

Les dirigeants d'entreprises et les actionnaires majoritaires qui commettent des actes allant à l'encontre de l'éthique élémentaire et souvent contre la loi, ne suscitent pas l'indignation de la société ; bien au contraire, ils font souvent l'objet de l'admiration et de l'envie de leurs collègues, qui se seraient conduits de la même façon s'ils en avaient eu l'occasion. Ils sont considérés plutôt comme des « malins » sachant profiter des bonnes occasions qui leur sont offertes. Mais l'homme est avant tout un animal social, et il faut que les hommes d'affaires qui ne respectent pas les normes éthiques soient bannis de la société et traités comme des délinquants, voire comme des criminels qui ont commis un viol, car le viol des droits des actionnaires minoritaires ou d'autres parties prenantes est un viol moral qui a souvent des répercussions très graves – et non limitées exclusivement au domaine économique.

Il est vrai que les acteurs de la société ont tendance à se désintéresser des affaires qui ne les concernent pas directement ; or il convient de lutter contre cette indifférence. Nous sommes tous le client, ou l'actionnaire minoritaire, ou le fournisseur de quelqu'un d'autre, ou du moins un membre de la société qui est affectée par des crimes écologiques ou autres.

Au cours de ces dernières années, une révolution s'est accomplie dans le domaine de la divulgation sur Internet. La plupart des entreprises cotées en bourse ont un site Internet et des groupes de discussions réservés aux actionnaires (*stock talk*), où ceux-ci peuvent échanger les informations dont ils disposent ; on peut y voir un exemple de démocratie pure comme à l'Agora d'Athènes, où tous les citoyens avaient le droit de participer. Les travaux montrent, en s'appuyant sur des cas concrets, comment des informations relatives à l'oppression future des actionnaires minoritaires ont pu être divulguées bien à l'avance - il suffisait de les lire et de vendre les actions quand il était encore temps.

La transparence du fonctionnement des entreprises, par l'entremise de l'Internet et des rapports éthiques, pourrait permettre de sauvegarder l'éthique, même si elle est obtenue par des dénonciations ou plutôt par des révélations. La transparence oblige en effet chaque cadre ou employé à adopter une conduite éthique, car son comportement pourrait être divulgué sur Internet ou dans la presse, ou scruté par les associations activistes, si bien que sa famille, ses amis et son entourage pourraient en être informés.

Les fonds éthiques jouent un grand rôle pour la mise en application de l'éthique dans les affaires. Ces fonds ont été créés aux Etats-Unis, mais ils sont également très influents au Canada, aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne depuis une dizaine d'années. Ils représentaient aux Etats-Unis en l'an 2000 plus de 2.000 milliards de dollars, et ont réussi à obtenir des résultats supérieurs à la moyenne des résultats à la bourse américaine, tout en maintenant des critères de sélection éthiques très rigoureux. Les actionnaires minoritaires devraient collaborer avec ces fonds et acheter uniquement des actions d'entreprises éthiques.

L'investissement éthique reflète des valeurs éthiques, environnementales, sociales, politiques ou morales. Il analyse le comportement des entreprises envers la communauté, les employés, les minorités, la qualité des produits, les clients, les fournisseurs et les actionnaires.

Les fonds éthiques s'abstiennent normalement d'investir dans les secteurs du nucléaire, de l'armement, du tabac, de l'alcool et du jeu.

Dans la dernière décennie du vingtième siècle, on a pu assister, aux Etats-Unis et en France, mais pas encore en Israël, à une effervescence d'activité de la part des associations éthiques, qui ont réussi dans beaucoup de cas à changer des initiatives de grandes entreprises, surtout aux Etats-Unis. Une des principales associations activistes qui a pour mission de lutter contre la corruption est Transparency International, qui a publié en l'an 2000 une enquête sur l'état de la corruption dans le monde, attribuant aux pays les moins corrompus - la Finlande et le Danemark - la première et deuxième place, aux Pays-Bas la 9ème place, à la Grande-Bretagne la dixième place, à l'Australie la 13ème, aux Etats-Unis la 14ème, à l'Allemagne la 17ème, à la France la 21ème et à Israël la 22ème.

Un exemple d'association activiste dédiée uniquement à sauvegarder les intérêts des actionnaires minoritaires est donné par l'Association pour la Défense des Actionnaires Minoritaires (ADAM), qui a été fondée en 1991 en France par sa présidente Mme Colette Neuville. L'ADAM a lancé des campagnes très importantes pour sauvegarder ou empêcher de léser les droits des actionnaires minoritaires, et un des cas étudiés dans les travaux traite d'une de ces campagnes. La lutte des actionnaires minoritaires, dirigée par les associations activistes, doit être conduite vigoureusement mais d'une manière qui respecte l'éthique, notamment parce que les actionnaires majoritaires seront toujours les plus forts en employant des méthodes qui ne sont pas éthiques - et les actionnaires minoritaires, en voulant les imiter, perdraient la légitimité de leur combat.

Mais cette lutte peut également être conduite d'une façon habile et astucieuse. Ulysse n'a réussi à vaincre les Troyens qu'après avoir introduit dans la cité son célèbre cheval. Si l'on transpose ce mythe dans notre contexte, le cheval de Troie dans la longue Odyssée des actionnaires minoritaires serait représenté par Internet et la transparence. Ces moyens peuvent paraître très innocents, mais ils ont un pouvoir énorme qui va profiter au camp le plus faible.

Les actionnaires majoritaires, les conseils d'administration et les dirigeants d'entreprises qui ne sont pas éthiques préfèrent travailler dans une ambiance obscure et opaque. Même lorsqu'ils doivent déclarer leurs intentions dans des prospectus, des communiqués de presse ou des rapports financiers, ils le font souvent d'une manière telle qu'un lecteur normal est plongé dans la confusion du fait des données, qu'il ne perçoit pas le double sens des termes utilisés, ou qu'il ne peut lire et comprendre toute la documentation qui est divulguée. Les travaux montrent comment la transparence et Internet donnent aux actionnaires minoritaires l'opportunité de découvrir la vérité de la manière la plus claire et la plus efficace.

Les travaux concluent que si ces nouveaux moyens deviennent prépondérants, et si les autres conditions sont atteintes, alors la lutte des actionnaires minoritaires aboutira à leur victoire. Après tout, les actionnaires majoritaires ne renonceront jamais à leurs privilèges volontairement. Et cette victoire sera notre victoire à tous, car aujourd'hui chacun est considéré comme un actionnaire minoritaire ou comme une partie prenante de l'entreprise, directement ou indirectement : par l'entremise des fonds de pension, ou en tant que clients, fournisseurs, sous-traitants, employés, membres de la communauté ou citoyens des pays dans lesquels les entreprises opèrent.

Comme on le verra dans la suite de ce document, et cela en complément des deux ouvrages qui viennent en appui, la problématique de cette thèse peut s'énoncer ainsi : est-il légitime et nécessaire de traiter le sujet de l'éthique envers les actionnaires minoritaires, ou bien doit-on s'abstenir de le faire parce qu'il ne le mériterait pas académiquement? Cette question sera abordée de manière approfondie dans l'un des prochains chapitres.

La réflexion développée dans cette thèse s'appuie notamment sur les éléments suivants : pour ce qui concerne la bibliographie, une mise en contexte exhaustive du sujet de l'éthique envers les actionnaires minoritaires à travers les livres et articles traitant de l'éthique activiste ; une recherche méthodologique approfondie sur les fondements des travaux ; et une étude comparative du sujet traité dans la littérature classique mondiale.

Pour ce qui concerne le volet empirique, la thèse montre que tous les cas étudiés dans les travaux correspondent aux critères de Yin, selon lequel la recherche doit être significative, les cas doivent être originaux et revêtir un intérêt public, et doivent également être complets et exhaustifs, présentés de façon intéressante, et rédigés avec enthousiasme.

## 2. LE CONTEXTE ACTUEL DES TRAVAUX

Dans les pays démocratiques, on suppose généralement que les tribunaux sont incorruptibles, mais il faut reconnaître que les individus, les faibles, les actionnaires minoritaires, ou tout citoyen qui n'a ni les moyens, ni le temps ni l'aide des meilleurs avocats, n'ont pas beaucoup de chances de l'emporter contre les magnats de la finance. Par référence au titre du film « *The Untouchables* », qui raconte comment Al Capone a été mis en prison par des agents gouvernementaux incorruptibles (*untouchables*), on constate que les normes ont évolué et que de nos jours ce sont les grandes entreprises qui sont « intouchables », car les actionnaires minoritaires n'arrivent pas à les atteindre ou à les faire plier s'ils doivent les affronter devant les tribunaux.

Le but de ces travaux - et de tout le mouvement de l'éthique des affaires - est de rendre les hommes d'affaires immoraux « intouchables », mais dans une autre acception de ce terme, qui renvoie au contexte socio-culturel de l'Inde : dans le sens d'un groupe d'intouchables, qu'on ne peut pas approcher, que l'on ne fréquente pas et auxquels on ne s'intéresse pas. Au lieu d'être vénérés comme c'est le cas actuellement, ces hommes d'affaires seront alors ostracisés par la société. Plus de titres de docteur *honoris causa*, plus de légion d'honneur, refus de leurs dons aux universités ; et si l'on ne parvient pas à les mettre en prison parce qu'ils sont trop forts, ils devront être traités socialement comme des parias ou des membres de la mafia.

Tout ce qui est légal ne doit pas être nécessairement éthique, et tout ce qui est contraire à l'éthique n'est pas nécessairement illégal. Il est peut-être légal de verser des matières toxiques dans une rivière, mais cet acte est sûrement immoral et nocif. Les lois peuvent changer, mais la morale est beaucoup plus immuable. Argandona écrit :

*« De plus, les lois elles-mêmes doivent être gouvernées par des critères moraux, qui donnent lieu à la distinction classique entre des lois justes et injustes. C'est pourquoi une loi qui viole la dignité personnelle (permettant l'esclavage, par exemple) n'est pas juste et en conséquence ne peut pas être acceptée ou observée [...] une loi juste [...] doit être observée, non seulement pour des raisons pratiques (pour ne pas être puni, par exemple) mais aussi pour des raisons morales : il y a une obligation éthique à l'observer. »*

(Argandona, *Business, law and regulation : ethical issues*, in Harvey, Business Ethics, A European Approach, p. 128-129)

Il faut éduquer les gens à se conduire de façon éthique tout comme on les éduque à obéir aux lois. Aristote a dit que pour savoir comment se conduire, il convenait d'observer une personne juste. Cette maxime est certes un peu difficile à suivre dans le monde des affaires moderne, mais il est tout de même possible de se comparer à des hommes d'affaires relativement éthiques. Argandona continue :

*« L'éthique est au-dessus de la loi et elle est aussi la source du pouvoir de la loi pour obliger moralement. Les lois ne sont pas quelque chose de sacré, comme la culture latine le prétend souvent : elles ne sont pas plus (ni moins) qu'un instrument au service du bien-être de la société. Elles ne sont pas un obstacle qui doit être surmonté, abattu ou détourné. Elles doivent être respectées comme une condition du fonctionnement propre de*

*la société, et même comme une condition de la liberté personnelle. (Néanmoins, il faut reconnaître qu'en pratique beaucoup de lois peuvent être défectueuses ou même immorales, et en conséquence pas applicables.) »*

(Argandona, *Business, law and regulation : ethical issues*, op. cit., p.130).

C'est pour cela que dans la polémique entre la légalité et l'éthique dans les affaires, les considérations éthiques doivent être prédominantes, car l'éthique est au-dessus de la loi, elle est universelle et presque immuable, alors que les lois sont conjoncturelles, nationales et souvent injustes.

Un des dilemmes les plus aigus auxquels doivent faire face les dirigeants est celui où ils ont à choisir entre plusieurs solutions qui a priori semblent toutes satisfaisantes du point de vue éthique, mais sous des angles différents. Il ne s'agit pas des dilemmes entre des positions justes et injustes, car dans ce cas le choix est clair - bien qu'il ne soit pas simple pour beaucoup d'hommes d'affaires. Mais le dilemme entre deux positions justes est beaucoup plus compliqué, car il renvoie à nos valeurs fondamentales. Kidder le dit bien :

*« Quatre dilemmes similaires sont communs à notre expérience et représentent des modèles, des modes de comportement ou des paradigmes. Ce sont : - La vérité contre la loyauté ; - L'individu contre la communauté ; - Le court terme contre le long terme ; - La justice contre la clémence. »* (Kidder, How Good People Make Tough Choices, p.18)

Kidder, et bien d'autres auteurs éthiques, préfèrent en fin de compte la vérité à la loyauté, car il vaut mieux divulguer des faits qui vont à l'encontre de l'éthique plutôt que de rester loyaux envers une direction qui n'est pas éthique. Kidder donne des exemples de loyauté envers Hitler, Mao, Staline, Saddam Hussein ou même Richard Nixon, qui ont causé un grand dommage à l'humanité ; mais il faudrait aussi mentionner le sort de ceux qui ont préféré la vérité et qui sont morts dans des souffrances atroces. Entre l'individu et la communauté, il préfère la communauté, bien qu'il mentionne que s'il était un citoyen soviétique il aurait peut-être opté pour l'individu. Entre le court terme et le long terme il préfère le long terme, car on voit comment les scandales financiers des années 1980 engendrés par la recherche de gains immédiats ont pu nuire à la société. Et s'il devait choisir entre la justice et la clémence il préférerait la clémence, qui signifie pour lui la compassion et l'amour. Car il peut s'imaginer un monde si plein d'amour qu'on n'aurait plus besoin de justice, mais il ne peut s'imaginer un monde si plein de justice qu'on n'aurait plus besoin d'amour.

L'auteur des travaux donne un exemple célèbre pour illustrer ce type de conflit : il s'agit de Shylock, le juif de Venise, qui tient à ce que la justice soit suivie contre la clémence, en obtenant sa livre de viande. C'est un individu qui se sent persécuté par la société et qui veut se venger ; mais il sait que s'il obtient gain de cause à court terme, il aura tout à perdre à long terme. C'est un homme d'affaires qui a sa propre vérité contre la loyauté qu'il doit au duc de Venise. Shylock expose son point de vue dans le célèbre dialogue avec Salarino :

*"Je suis juif. Un juif n'a-t-il pas d'yeux ? Un juif n'a-t-il pas des mains, des organes, des dimensions, des sens, des affections, des passions ? N'est-il pas nourri par la même nourriture, blessé par les mêmes armes, sujet aux mêmes maux, guéri par les mêmes moyens, chauffé et refroidi par le le même été et le même hiver qu'un chrétien ? Si vous*

*nous piquez, ne saignons-nous pas ? Si vous nous empoisonnez, ne mourrons-nous pas ? Et si vous nous faites du tort, n'allons-nous pas nous venger ?"*

(Shakespeare, Le marchand de Venise, Acte III, Scène I, p.203-204)

Shakespeare dénoue le drame d'une façon qui donne raison à l'éthique qui est plus forte que la loi, à la morale qui est plus forte qu'une promesse donnée. Mais son éthique est assez douteuse, car elle est appliquée à un juif qui est traité par le duc comme un étranger. La même éthique aurait-elle été pratiquée si au lieu de demander à Shylock de se conduire éthiquement envers Antonio, le marchand de Venise, qui était chrétien et d'une ancienne famille vénitienne, on avait demandé à Antonio de se conduire éthiquement envers un pauvre juif qui lui devait de l'argent et de lui prouver sa clémence chrétienne ? Le problème de l'ambivalence des normes est mis ici en relief de la façon la plus acerbe, car pour se conduire éthiquement il faut le faire envers les faibles, les pauvres, les étrangers - et dans le contexte de ces travaux, envers les actionnaires minoritaires, qui n'ont pas la possibilité dans la plupart des cas de se mesurer aux majoritaires, trop influents devant les tribunaux.

L'éthique véritable ne se révèle que lorsqu'on ne peut pas compter sur un duc de Venise bienveillant, ni sur une population collaborant à vos côtés. La clémence exercée envers les forts au détriment des faibles est le comble de l'hypocrisie, et malheureusement c'est cela qui est pratiqué dans beaucoup de situations où les forts et les riches sont traduits en justice, comme d'ailleurs dans les cas étudiés par les travaux. Si un pauvre voleur vole quelques milliers de dollars, il est envoyé en prison pour plusieurs années ; mais si un magnat de la finance israélien se rend coupable d'une manipulation des actions de sa banque, causant aux actionnaires minoritaires israéliens et à l'Etat d'Israël des pertes se chiffrant à quelques milliards de dollars, il n'est même pas envoyé en prison.

L'ancienne maxime selon laquelle « si ce n'est pas illégal, ce doit être éthique » est complètement erronée, car la différence entre l'éthique et la loi est similaire à la différence entre ce qui est impossible et ce qui ne l'est pas. Kidder affirme :

*« La loi est une sorte de condensation de l'éthique sous une forme codifiée. Elle reflète des domaines de consensus moral assez larges pour que la société se rassemble et dise : 'cette conduite éthique doit être prescrite.' Mais les distinctions de Moulton clarifient aussi quelque chose : lorsque l'éthique croule, la loi s'empresse de remplir le vide. Pourquoi ? Parce que la réglementation est essentielle pour soutenir quelque expérience humaine que ce soit impliquant plus de deux personnes. La question n'est pas : 'est-ce que la société sera réglementée ou pas ?' Le choix se pose seulement entre une auto-réglementation non imposée et une réglementation légale imposée. [...] Assurément, un indicateur important de la décrépitude de l'éthique est l'abondance des nouvelles lois – et des nouveaux avocats - qui submergent le marché chaque année. »*

(Kidder, How Good People Make Tough Choices, p.68-69).

L'histoire est remplie d'exemples de royaumes qui manquaient d'éthique et qui se sont effondrés, et de régimes dotés de lois soi-disant très humaines et d'une constitution exemplaire – mais qui n'étaient pas appliquées en pratique, comme ce fut le cas de l'Union Soviétique -, qui se sont effondrés aussi. L'anarchie économique qui régnait en Italie dans les années 1980 est un autre exemple montrant comment le manque d'observance de la loi - et *a fortiori* de l'éthique - peut être néfaste.

Doit-on obéir à des lois immorales ? Le tribunal de Nuremberg a catégoriquement décidé que non. Mais où se situe la limite entre la désobéissance et l'anarchie ? Les Anglais qui siégeaient à Nuremberg devaient faire face à la même époque à la désobéissance aux lois de l'empire britannique par les mêmes juifs qui étaient les victimes des nazis et qui voulaient émigrer en Israël. Ils ont arrêté des milliers d'immigrants illégaux qui retournaient dans leur patrie, après avoir survécu à l'enfer nazi, et ils les ont renvoyés en Europe ou les ont enfermés dans des camps de concentration à Chypre jusqu'en 1948. Quant aux Américains, ils se sont accommodés des lois racistes en vigueur jusqu'aux années 1970, et il a fallu attendre le mouvement des Droits Civiques, dirigé par Martin Luther King, pour que la conscience américaine soit ébranlée et que les lois et leur application soient changées.

Les entreprises sont prêtes à investir des sommes considérables dans des procès, même beaucoup plus élevées que les dommages et intérêts qu'elles auraient dû payer aux actionnaires minoritaires ou aux organismes gouvernementaux. La firme GE a préféré payer \$30M (30 millions de dollars) en coûts directs et indirects dans un procès où le gouvernement lui demandait de payer \$10M de dommages et intérêts pour une affaire de fixation de prix. En fin de compte elle a été acquittée, et ceux qui ont le plus gagné dans ce procès sont les avocats, alors que les actionnaires, le gouvernement et d'autres parties prenantes ont largement perdu. Et cela s'est passé dans un procès impliquant le gouvernement américain. Comment peut-on demander à un pauvre actionnaire individuel de financer des sommes aussi astronomiques, alors que l'entreprise optera presque toujours pour un procès où elle se sent plus forte que lui ?

D'après Monks, la décision des entreprises d'obéir ou de désobéir à la loi résulte simplement d'un calcul de pertes et profit. La firme se demande si le coût de la désobéissance à la loi pondéré par la probabilité d'être découverte, traduite en justice, et condamnée (il n'y a presque pas de risque d'être emprisonné), est égal au coût de l'obéissance. Si le coût est inférieur, elles préfèrent désobéir à la loi. C'est pourquoi il est impératif qu'à la tête de toutes les entreprises soient placés des PDG ayant une intégrité et une morale impeccables, qui ne font pas seulement des analyses impersonnelles de profits et pertes. On pourrait essayer de faire des audits sur l'adhésion aux lois, d'augmenter le montant des dommages et intérêts payés par les entreprises, etc., mais celles-ci, avec leurs ressources quasi-illimitées, leur masse d'avocats et d'experts, et leur patience redoutable, auront presque toujours le dessus sur les tribunaux, le gouvernement, et les actionnaires. Elles se sentent plus fortes que tous ces acteurs, et le seul moyen de les 'vaincre' est de changer leur attitude *de profundis*.

La religion juive nous enseigne qu'un homme juste construit une enceinte au-delà de la loi, car il doit observer des règles éthiques qui sont beaucoup plus larges que la loi. En revanche, les avocats modernes cherchent les failles de la loi et essaient de réduire son application au minimum - point de vue qui est complètement opposé à celui de la religion juive. Il est donc pratiquement impossible de se contenter d'une loi qu'on essaie de rétrécir le plus possible, et il faut adhérer à des règles éthiques beaucoup plus larges.

Un aspect primordial qui empêche l'actionnaire minoritaire dans la plupart des cas d'avoir recours à la loi est le temps qui s'écoule entre l'abus de ses droits et la décision du tribunal. Au-delà des ressources qui lui manquent, du risque qu'il subit et de la perte de santé, ce laps de temps est pratiquement prohibitif. On dit en anglais : « *time is of the essence* », et le temps

est un facteur de premier ordre dans les affaires internationales comme dans celles concernant les droits des actionnaires minoritaires. Même si la loi peut venir au secours des minoritaires, si cela se produit des années après qu'ils aient perdu leur argent, il est trop tard pour corriger efficacement l'abus de leurs droits.

De toutes les maximes qui différencient la loi de l'éthique, la plus saillante est sans doute *caveat emptor*, qui signifie que l'acheteur doit toujours être sur ses gardes. Tout est donc permis au vendeur si c'est légal, et il appartient à l'acheteur des actions - ou à l'actionnaire minoritaire - de faire attention à ce qu'on ne le lèse pas. Nous préconisons que si on ne peut pas compter sur l'éthique du vendeur, il vaut mieux s'abstenir d'acheter ses produits même s'il sont moins chers, car on ne peut jamais connaître le coût réel du produit. La raison en est que le coût réel doit prendre en considération la qualité du produit et du service, les délais de livraison, etc., qui peuvent rendre le coût du produit de l'entreprise qui n'est pas éthique beaucoup plus élevé en fin de compte que celui de l'entreprise éthique. On note toutefois une certaine évolution dans ce domaine, et la tendance actuelle pousserait plutôt le vendeur à être sur ses gardes et à avertir l'acheteur. Mais cela n'arrive que si une loi le stipule, comme c'est le cas pour l'industrie pharmaceutique.

La réflexion et le caractère éthiques amènent à la conduite éthique qui est différente de la conduite légale, car la loi définit ce qui est permis et défendu, tandis que l'éthique définit ce qu'on devrait faire. Si le droit du XXIème siècle devait avoir l'éthique pour fondement comme le préconisent plusieurs spécialistes, il faudrait faire une réforme approfondie du système légal, car celui-ci permet dans bien des cas de léser les droits des actionnaires minoritaires - comme on le voit pour l'entreprise française étudiée dans ces travaux.

D'après Monks dans *The Emperor's Nightingale*, il existe sept panacées qui sont supposées sauvegarder la responsabilité des entreprises. En réalité, ces panacées ne sont pas des remèdes effectifs, bien qu'elles donnent une fausse impression de confort qui est plus dangereuse que le manque total de remèdes. La première panacée est celle du PDG, le philosophe-roi, qui est supposé distribuer équitablement les biens de l'entreprise entre toutes les parties prenantes. Malheureusement, le PDG exerce aujourd'hui un pouvoir quasi-monarchique, et il est libre de promouvoir ses intérêts en salaires et actions comme bon lui semble, aidé en cela par ses collaborateurs au conseil d'administration.

*« Institutional Shareholder Services (ISS) a découvert qu'en 1992, les 15 dirigeants les plus haut placés dans chaque entreprise ont reçu 97% des options émises pour tous les employés. Business Week a écrit : 'les 200 plus grandes entreprises ont distribué presque 10% de leur capital aux dirigeants les plus haut placés', ajoutant que 'dans presque tous les cas, c'est le PDG superstar qui prend la part du lion de ces actions.' »*

(Monks, *The Emperor's Nightingale*, p.62)

La deuxième panacée est la charte de l'Etat qui limite les pouvoirs de la firme et oriente ses activités pour le bien de la communauté. Cette charte n'a en réalité qu'une influence très faible, qui n'est presque plus effective pour les firmes multinationales.

La troisième panacée est représentée par les administrateurs indépendants. Ceux-ci sont nommés par des comités indépendants et élus par les actionnaires, mais dans la plupart des cas

ils sont choisis par les PDG des entreprises. L'indépendance des administrateurs est assez imaginaire. Monks écrit :

*« Comment une personne choisie pour un poste bien payé et prestigieux, [...] peut-elle être censée juger ceux qui lui ont accordé cette faveur dans l'intérêt d'un groupe amorphe d'actionnaires ? Seuls des hommes et des femmes d'un caractère du plus haut niveau peuvent le faire, mais les meilleures solutions ne peuvent pas dépendre seulement de leur caractère [...] Les administrateurs ne sont pas 'nommés', ils sont choisis par les administrateurs actuels [...] et les dirigeants. Les actionnaires ne 'votent' pas, qu'ils remplissent leurs bulletins ou pas, seuls les personnes qui sont désignées par l'entreprise vont être élues. En fin de compte l'indépendance est une question de caractère personnel qui ne peut pas être réduite à une prescription formelle. J'ai travaillé avec au moins un administrateur – Dwight Allison aux Etats-Unis – dont l'intégrité était tellement intense qu'elle était lumineuse. Dans beaucoup d'autres cas, la quête d'un administrateur semblable requiert que nous soyons des Diogène modernes, avec la lampe à la main. Cela n'est pas acceptable. On ne peut pas avoir un système qui repose sur le hasard de tomber occasionnellement sur un homme honnête. »*

(Monks, The Emperor's Nightingale, p. 53-54)

La quatrième panacée est un conseil d'administration bien structuré, qui représente une solution privilégiée pour traiter les problèmes de gouvernance. Encore que, d'après Monks, même les entreprises ayant des administrateurs indépendants parfaits et des conseils d'administration parfaitement structurés, peuvent rester insensibles aux besoins du public.

La cinquième panacée est constituée par les experts indépendants. Malheureusement il existe une très forte propension de leur part à formuler des opinions qui coïncident avec la volonté de leurs clients. Les études des cas menées dans les travaux montrent comment il est toujours possible de trouver des cabinets très respectables d'auditeurs ou d'avocats, ou des banques d'investissement, qui émettent des opinions taillées sur mesure d'après les besoins des sociétés. Monks cite plusieurs exemples dans lesquels ces opinions se sont révélées fausses, comme dans le cas de la valeur potentielle des actions de Time Warner, ou dans des LBO - rachats d'entreprises par endettement - qui ont été la source des fortunes de Kluge, Heyman, et d'autres.

La sixième panacée est la presse libre. Le problème le plus aigu ici a trait au pourcentage élevé des revenus de la presse qui provient de la publicité et qui est susceptible d'affecter son impartialité envers les entreprises qui financent des budgets énormes dans ce domaine. De plus, Monks rappelle que Westinghouse a récemment acheté CBS, que Disney a acheté ABC, que GE a acheté NBC, que Time Warner est le propriétaire de Fortune et que McGraw-Hill est le propriétaire de Business Week. Les travaux soulignent que la situation est semblable en Israël et en France. Il est évident qu'il n'existe pas de protocole des sages des média, mais il est difficile de s'attendre à une critique acerbe de la part d'un média contre ses propriétaires.

La dernière panacée de Monks est liée à l'existence de contraintes exogènes multiples, qu'elles soient économiques, légales, fiscales, sociales, morales, etc. Pour le dire comme Adam Smith, on devrait s'en remettre à la suprématie de la main invisible qui va tout arranger. Les pauvres victimes de la grande dépression consécutive à la crise de 1929 et de toutes les autres crises économiques, de tous les scandales, de tous les abus de pouvoir, de

l'inefficacité fréquente du système légal, gouvernemental, de la SEC, etc., peuvent être témoins que la main invisible est vraiment une panacée. La recherche empirique menée dans les travaux montre comment, dans les cas analysés, toutes les panacées sans exception se sont révélées inopérantes lorsqu'elles ont été mises à l'épreuve. En fin de compte, de nouvelles mesures et de nouveaux organismes sont requis pour protéger les intérêts des actionnaires minoritaires lésés.

Zola évoque de façon admirable la panacée du conseil d'administration dans L'Argent, et l'on pourrait croire qu'il a participé à certaines réunions récentes de conseils en Israël, en France ou aux Etats-Unis. Seul un écrivain de sa trempe peut être immortel et rester moderne, même après plus de cent ans.

*« Saccard avait achevé de mettre la main sur tous les membres du conseil, en les achetant simplement, pour la plupart. Grâce à lui, le marquis de Bohain, compromis dans une histoire de pots-de-vin frisant l'escroquerie, pris la main au fond du sac, avait pu étouffer le scandale, en désintéressant la compagnie volée ; et il était devenu ainsi son humble créature, sans cesser de porter haut la tête, fleur de noblesse, le plus bel ornement du conseil. Huret, de même, depuis que Rougon l'avait chassé, après le vol de la dépêche annonçant la cession de la Vénétie, s'était donné tout entier à la fortune de l'Universelle, la représentant au Corps législatif, pêchant pour elle dans les eaux fangeuses de la politique, gardant la plus grosse part de ses effrontés maquignonnages, qui pouvaient, un beau matin, le jeter à Mazas.*

*Et le vicomte de Robin-Chagot, le vice-président, touchait cent mille francs de prime secrète pour donner sans examen les signatures, pendant les longues absences d'Hamelin ; et le banquier Kolb se faisait également payer sa complaisance passive, en utilisant à l'étranger la puissance de la maison, qu'il allait jusqu'à compromettre, dans ses arbitrages ; et Sedille lui-même, le marchand de soie, ébranlé à la suite d'une liquidation terrible, s'était fait prêter une grosse somme, qu'il n'avait pu rendre. Seul, Daigremont gardait son indépendance absolue vis-a-vis de Saccard ; ce qui inquiétait ce dernier, parfois, bien que l'aimable homme restât charmant, l'invitant à ses fêtes, signant tout lui aussi sans observation, avec sa bonne grâce de Parisien sceptique qui trouve que tout va bien, tant qu'il gagne. » (Zola, L'Argent, p.310-311)*

Les actionnaires minoritaires eux-mêmes se répartissent aujourd'hui d'une façon qui diffère grandement de ce que l'on a pu voir dans le passé. En 1996, d'après Monks, les actionnaires institutionnels possédaient 47,4% du capital des entreprises américaines, soit 4,35 trillions de dollars ; 57% du capital des 1.000 plus grandes entreprises, et la moitié de ce capital - ou 30% du total - était détenue par des fonds publics ou des fonds de pension privés. Monks écrit :

*« Dans les fonds communs de placement (ou sociétés d'investissement), les administrateurs indépendants sont choisis d'après les dispositions du Investment Company Act de 1940. Ils sont extrêmement bien payés pour un travail qui consiste à décider de ratifier les contrats de direction d'investissements (avec une firme que les dirigeants ont invitée à siéger comme administrateur !), et ils décident presque invariablement de voter en faveur de la ratification. Ils sont tellement trop payés pour si peu, qu'il n'est pas plausible qu'ils dérangent leurs mécènes. » (Monks, The Emperor's Nightingale, p.148)*

Les administrateurs des fonds ne doivent pas être nommés et payés en fin de compte par les entreprises qu'ils doivent contrôler. On peut constater à travers les études de cas comment certains d'entre eux se conduisent dans des situations d'abus des droits des actionnaires minoritaires, et quel est le niveau de leur courage et de leur intégrité.

Un élément fondamental relativement au besoin de prépondérance de l'éthique sur la loi tient à l'incompréhension par beaucoup d'actionnaires des termes des prospectus réalisés par les entreprises, qui sont pour eux comme du chinois. La loi et les règles de la plupart des autorités de contrôle des marchés boursiers – COB ou autres - stipulent que si des faits importants sont divulgués dans les prospectus, les entreprises ont agi légalement, même si ces faits sont dévoilés d'une façon presque incompréhensible pour le grand public dans un grand nombre de cas.

En outre, même d'après les règles du GAAP (en vigueur à l'époque où les travaux ont été effectués), une entreprise peut supporter des coûts exceptionnels dûs à une restructuration ou à l'achat d'une autre entreprise dont la majorité des actifs sont des actifs incorporels ; ces coûts exceptionnels sont inscrits séparément dans les rapports financiers, et les analystes ne les prennent pas d'ordinaire en considération dans l'évaluation de l'entreprise. Ceci permet aux entreprises et à ceux qui les contrôlent de faire pratiquement comme bon leur semble dans les rapports et les prospectus, tout en suivant strictement les règles de la SEC et du GAAP. Les actionnaires minoritaires ou individuels qui n'y comprennent rien achètent les actions à une valeur surestimée à la bourse ou lors d'une offre de souscription, et les actions peuvent ensuite dégringoler, sans que l'entreprise n'ait agi illégalement.

La SEC a décidé de changer ses règles et demande aujourd'hui aux sociétés cotées de publier des prospectus dans un langage compréhensible par tous, et parallèlement les règles des rapports financiers concernant les coûts exceptionnels sont en voie de révision. Ces changements sont effectués en raison du fait que d'après la base de données de Compustat pour les firmes industrielles américaines, la valeur des actifs corporels représentait 62% de la valeur de marché des firmes en 1982, alors qu'en 1992 elle n'était que de 38%. Les répercussions de cet état de fait - qui est extrêmement nuisible pour les actionnaires minoritaires - sont traitées longuement dans l'étude de cas de l'entreprise américaine, dans la partie empirique des travaux.

Il convient de définir ce que l'on entend par l'expression « actionnaires minoritaires » telle qu'elle est utilisée dans les travaux. Un actionnaire minoritaire peut être défini comme un actionnaire qui n'exerce pas de contrôle dans l'entreprise. Les actionnaires qui sont majoritaires exercent presque toujours un contrôle total sur l'entreprise, sur sa direction, sur son conseil d'administration, etc. Mais il existe beaucoup de firmes qui sont contrôlées par des actionnaires ne possédant que 40%, 30%, 20%, ou même 1% des actions, et qui cependant ont le contrôle total de l'entreprise, car le reste des actions est réparti parmi un grand nombre d'actionnaires, qui n'ont qu'un pourcentage minime et ne peuvent pas rassembler un nombre d'actions se rapprochant de celui des actionnaires qui forment le noyau de contrôle. Dans ce cas, tous les actionnaires qui sont dispersés, bien qu'ils possèdent ensemble la majorité des actions, peut-être même 80% des actions ou plus, sont définis comme minoritaires parce que chacun d'eux est minoritaire, et qu'ils ne sont pas capables de rassembler assez de votes pour agir comme des majoritaires.

La définition des actionnaires minoritaires retenue dans les travaux est donc celle-ci : il s'agit des actionnaires qui ne possèdent pas le contrôle du conseil d'administration de l'entreprise dont ils détiennent des parts, même s'ils possèdent ensemble la majorité des actions. Inversement, les actionnaires majoritaires sont définis comme ceux qui possèdent le contrôle du conseil d'administration de l'entreprise, même s'ils ne disposent pas de la majorité des actions.

On constate actuellement une évolution vers la participation des actionnaires minoritaires au contrôle des entreprises ; même si les progrès sont limités, la tendance à cet égard s'accroît de jour en jour.

*« Le California Public Employees Retirement System, le New York State Common Retirement Fund, et le Connecticut State Treasurer's Office ont ensemble forcé quelques douzaines de firmes à nommer une majorité d'administrateurs indépendants (externes) dans leurs comités qui élisent les membres des conseils d'administration [...] Dans le futur, les actionnaires majoritaires comprendront des employés ainsi que des investisseurs institutionnels [...] On pourrait même assister à une restructuration générale de la participation dans le capital des entreprises, qui va inciter les dirigeants à changer leur allégeance envers les riches propriétaires au profit des moins avantagés. Des fonds de pensions et d'autres investisseurs institutionnels possèdent déjà approximativement 40% des actions du marché, alors que 10% des familles américaines possèdent presque tout le reste des actions [...] La demande pour une éthique managériale globale va devenir de plus en plus urgente. Les dirigeants américains devront être compétitifs non seulement sur des bases techniques mais aussi sur des valeurs démocratiques. »*

(Kaufman, *Managers vs. Owners*, p.196-198)

Il existe des différences entre les systèmes d'opération des bourses dans les différents pays. En Grande-Bretagne par exemple, la participation dans le capital est beaucoup plus concentrée et institutionnalisée qu'aux Etats-Unis. Les émissions d'actions sont principalement offertes aux anciens actionnaires pour leur permettre de ne pas diluer leurs investissements. Néanmoins, les principes de base de l'éthique des marchés financiers sont identiques. Les transactions doivent se faire librement - on ne peut pas forcer par exemple un actionnaire à acheter ou échanger une action contre sa volonté ; elles doivent être faites pour le bien des deux parties - on ne peut pas fonder une transaction sur l'oppression d'une partie des actionnaires ; et elles doivent être basées sur des informations communes à tous les actionnaires - l'*insider trading* est donc totalement prohibé, car il favorise une partie des actionnaires au détriment de ceux qui ne possèdent pas l'information.

Les actions collectives (*class actions*) sont assez limitées dans leur envergure, leurs résultats et leur efficacité. Elles sont très longues à aboutir, et souvent les actionnaires minoritaires affirment qu'elles profitent principalement aux avocats qui traitent les dossiers. Néanmoins, jusqu'à ce que des moyens plus efficaces soient envisagés, de nombreux actionnaires ont recours à cette mesure.

Si les actionnaires minoritaires qui sont effectivement les majoritaires étaient conscients de leur pouvoir, et si les conseils d'administration étaient élus en proportion directe de la part de la propriété du capital alors que les autres membres seraient élus par les organisations

activistes, cela pourrait révolutionner le monde des affaires moderne, sauvegarder les droits des actionnaires minoritaires, et empêcher les abus commis par des oligarchies contrôlant les entreprises et soutenues par leurs PDG.

Le « prolétariat » des actionnaires, qui n'est pas organisé, est trop souvent lésé, et il est temps qu'il s'organise lui-même ou par l'entremise d'associations activistes, pour exercer ses droits légitimes. Il n'y a assurément aucune raison pour que les derniers vestiges des régimes totalitaires que sont les grandes entreprises restent inaccessibles aux évolutions et révolutions démocratiques qui se produisent dans le monde entier.

La thèse et les travaux essaient de défricher la question de la spoliation des intérêts des minoritaires. Même s'il n'a pas été formulé dans les mêmes termes qu'aujourd'hui, le débat sur ce thème a existé depuis des temps immémoriaux. La Bible nous donne de nombreuses lois sur la préservation des droits des « Guerim », les étrangers qui vivaient auprès des juifs. A travers l'histoire, la préservation des droits des minoritaires a connu des hauts et des bas, qu'il s'agisse des droits des protestants en France avec une population majoritairement catholique, des droits accordés par Napoléon aux juifs, ou encore des droits des minorités dans les pays européens entre les deux guerres mondiales. Les régimes nazi et communiste ont opprimé leurs minorités et les ont persécutées. Le débat qui a eu lieu en Europe voici quelques années sur les avoirs juifs durant la deuxième guerre mondiale, et l'abus des droits des minorités en ex-Yougoslavie durant les guerres balkaniques qui ont suivi la dislocation de la république, sont des exemples récents qui mettent en relief les problèmes rencontrés par les minorités.

L'auteur de cette thèse a une profonde sympathie et un engagement sincère pour le sort des minorités. Etant né au sein d'une communauté cosmopolite dans le Caire des années 1940, il a vu dès son plus jeune âge comment des communautés minoritaires de centaines de milliers d'habitants, français, anglais, italiens, grecs, juifs, arméniens, coptes et autres, vivaient dans une parfaite harmonie polyglotte, avec le français comme langue culturelle, l'anglais comme langue des affaires, et l'arabe comme langue de rapport avec la majorité musulmane. Chaque communauté parlait aussi sa langue propre, comme les dialectes judéo-espagnols et judéo-allemands pour la communauté juive, ainsi qu'au moins deux ou trois autres langues, sans frictions, sans extrémisme, avec un respect absolu pour la culture et le bien-être de toutes les communautés. Une des raisons primordiales du succès économique et social des pays d'émigration, comme les Etats-Unis, le Canada et l'Australie, et dans un contexte similaire la France, la Hollande et Israël, tient à l'ouverture et au respect pour les minorités et les cultures différentes, et à la protection des droits de tous les citoyens sans discrimination. Aujourd'hui, alors que le monde progresse vers la globalisation, il met parallèlement un accent de plus en plus important sur la régionalisation, sur les langues minoritaires (l'occitan, le basque, le catalan, le frioul, le frison, etc.), sur les droits des afro-américains, des indiens, des hispaniques...

Cette empathie, cette communion de sentiments, d'un membre d'un peuple qui fut une minorité pendant deux mille ans avant de retourner à sa patrie, d'un ancien membre d'une communauté cairote où les minorités vivaient en parfaite harmonie, d'un citoyen d'un pays qui a accueilli des millions d'émigrants de plus de cent pays, mais aussi d'un actionnaire minoritaire qui a expérimenté lui-même les contraintes inhérentes à la condition de minoritaire, sont au fondement de cette thèse et de ces travaux. L'éthique envers les actionnaires minoritaires est sans doute un sujet qui n'a presque pas été traité académiquement

jusqu'à ce jour, mais si l'on veut bien le remettre dans le contexte des minoritaires en général, il s'agit d'un problème millénaire.

### 3. LES NOUVELLES VOIES PROPOSEES PAR LES TRAVAUX

Les actionnaires activistes, qui sont de plus en plus influents, peuvent communiquer à travers la technologie d'Internet, qui permet une communication libre, instantanée, et interactive entre les actionnaires eux-mêmes, entre eux et les entreprises, et entre eux et les organismes qui sont censés sauvegarder leurs intérêts comme les membres des conseils d'administration, la COB, etc. Ils pourront aussi ratifier des décisions qui leur seront soumises par l'entremise d'Internet, recevoir toutes les informations nécessaires à leurs décisions, tous les rapports financiers, et obtenir des réponses à toutes leurs questions dans un temps assez prompt.

Dans le monde des entreprises, comme d'ailleurs dans le monde politique, social ou autre, chacun a tendance à s'occuper de ses propres affaires, et même si on lèse les droits des autres on n'interfère pas, car on ne veut pas se faire d'ennemis, on n'a pas le temps de s'occuper des affaires d'autrui, « on ne m'a pas aidé quand j'étais dans le besoin et je ne vois pas pourquoi j'aiderais les autres maintenant », etc. Mais pour qui veut dénoncer les forfaits sans se découvrir, l'Internet est un instrument particulièrement adapté, car il est possible d'y conserver l'anonymat, et l'on peut divulguer au monde entier des faits qui auparavant restaient cachés. La lumière est le plus grand ennemi des criminels qui préfèrent travailler dans l'ombre. Dans certains cercles du monde des affaires - comme dans la mafia - subsiste la loi de l'Omerta ou loi du silence, et il est très rare que des personnes osent la transgresser. Mais l'Internet change toutes les données, les « rapporteurs » restent cachés et la vérité peut être dévoilée.

Malheureusement, cet instrument peut aussi servir à diffamer des hommes d'affaires ou des entreprises, à manipuler des actions, à répandre des rumeurs, ou à désinformer les actionnaires le cas échéant – que ce soit du fait des entreprises elles-mêmes, des majoritaires, des minoritaires, des concurrents ou d'autres. Comme tous gardent leur anonymat, ils restent impunis, bien que l'on commence à essayer de lever le rideau sur les divulgateurs dans des cas extrêmes. Désinformation ou pas, l'actionnaire minoritaire a au moins l'opportunité de s'informer sur des actes qui ne sont pas éthiques commis par des entreprises, ou de les dénoncer à l'avance. Il n'a qu'à discerner les informations vraies ou fausses, ce qui est mieux qu'auparavant lorsqu'il n'avait aucune chance d'avoir accès aux informations réelles.

L'idéal serait que les entreprises soient transparentes pour les actionnaires et que tous reçoivent en même temps les mêmes informations, qu'ils soient minoritaires ou majoritaires. Les actionnaires pourraient participer, par l'entremise d'Internet et de vidéoconférences, aux assemblées d'actionnaires, suivre les délibérations et y prendre part, voter sans intermédiaire, et retrouver l'Agora athénienne, adaptée aux temps modernes et à une participation virtuelle. Plus de délits d'initiés, plus d'abus aux dépens des actionnaires éloignés du centre du pouvoir des entreprises et qui n'ont pas accès aux informations divulguées par les dirigeants des entreprises à leurs conseils d'administration.

On pourrait même envisager une liste noire établie par les associations éthiques et publiée sur Internet, indiquant les entreprises et les personnes qui ne se conduisent pas d'une manière

conforme à l'éthique, qui ont fait faillite, ou qui ont été condamnées par les tribunaux. Cette liste, accessible à tous et dans tous les pays, serait susceptible d'amener les entreprises, leurs administrateurs et leurs dirigeants à se conduire d'une façon éthique, à ne pas violer les lois, à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour ne pas faire faillite et pour dédommager les créanciers, même s'ils n'ont pas une obligation légale de le faire. On aimerait voir une responsabilité éthique de l'entreprise, ou des dirigeants et actionnaires qui la contrôlent, qui ne soit pas limitée. Les entreprises et leurs dirigeants devraient être responsables de la sauvegarde des intérêts des parties prenantes, des actionnaires minoritaires et de la communauté. Le leitmotiv devrait changer de « je fais tout ce qui est en mon pouvoir pour amoindrir mes responsabilités » à « je dois être responsable envers mes employés, tous mes actionnaires, mon pays, mes clients, l'écologie, et tout d'abord envers ma conscience ».

Dans l'état actuel des choses, très peu de personnes ont le courage de dénoncer ouvertement les comportements nuisibles des entreprises envers l'environnement naturel ou les parties prenantes, et d'en subir les conséquences - l'ostracisme de la société, et l'impossibilité de trouver un autre emploi. Un employé serait peut-être prêt, dans des situations extrêmes, à dénoncer son entreprise s'il y va du salut public ou de crimes, mais qui ira dénoncer, ouvertement et sans recevoir aucune rétribution, une firme qui lèse les droits des actionnaires minoritaires ? « Qu'ils se débrouillent tout seuls, pourquoi risquer ma situation, mon avenir, et le gagne-pain de ma famille pour des 'spéculateurs', que je ne connais pas et qui sont attirés seulement par le gain facile sur les actions de mon entreprise ? Ils ne m'auraient pas aidé dans la même situation, pourquoi les aiderais-je donc ? Mais si je peux bénéficier de la divulgation de l'information et si je ne risque rien, je pourrai donc le faire et en plus alléger ma conscience. » Ces employés seront ceux qui ont une allégeance plus forte envers la communauté qu'envers leurs entreprises.

On peut citer comme précédents pour l'efficacité des dénonciations, celles qui sont faites aux autorités fiscales et qui viennent presque toujours de l'environnement proche des entreprises. Si le fisc trouve qu'il est conforme à l'éthique d'encourager les dénonciations, pourquoi ne pas les encourager par le biais des associations activistes ? Mais est-ce que la fin justifie les moyens, et peut-on rester éthique en encourageant des dénonciations, même de faits qui ne sont pas éthiques ? Quelle serait l'alternative ? Laisser les actionnaires majoritaires ou leurs entreprises léser les minoritaires ? N'est-ce pas moins éthique encore ? Est-ce un crime que de dénoncer des criminels ? En fin de compte, si l'on ne trouve pas de méthodes plus efficaces pour sauvegarder les droits des actionnaires minoritaires, on devrait envisager la divulgation des faits qui bafouent l'éthique comme une méthode légitime pour résoudre les problèmes qui ne peuvent pas être résolus autrement.

Les grandes entreprises emploient de gros moyens pour conduire leurs campagnes contre leurs adversaires, même s'il s'agit d'actionnaires minoritaires récalcitrants qui osent s'opposer aux majoritaires et aux dirigeants. Elles utilisent les journaux, les agences de relations publiques, de communication financière, et même Internet. Mais la presse peut aussi être utilisée par les actionnaires minoritaires, dans des cas qui peuvent intéresser le public. Malheureusement, les journaux se lassent des affaires compliquées, et à la longue ils laissent tomber ces sujets par manque d'intérêt du public ou même sous la pression des grandes entreprises qui menacent de retirer leurs fonds de publicité. Un journaliste préfère un cas scandaleux de viol à un cas ennuyeux de fraude contre des actionnaires minoritaires, qui sont traités souvent comme des spéculateurs. Mais ces minoritaires peuvent eux aussi avoir recours

à des agences de relations publiques qui se spécialisent dans ce domaine, ou à des organisations telles que l'ADAM.

Une autre méthode efficace afin d'empêcher la violation des droits des minoritaires pourrait être la distribution de prix aux personnes susceptibles de divulguer les actes illégaux ou immoraux des entreprises envers cette catégorie d'actionnaires. On entre ici dans le domaine très problématique de la fidélité à l'égard de l'entreprise où l'on est employé, car la majorité des 'rapporteurs' seraient sans doute des salariés des firmes concernées. Est-ce que les dénonciations seront anonymes comme sur Internet ? Comment distribuer les prix, et qui pourrait les distribuer : les associations éthiques ou une autre organisation ? Est-il conforme à l'éthique d'encourager les dénonciateurs ? Cette méthode ne risque-t-elle pas d'être employée par certains pour se venger de l'entreprise ou de ses dirigeants ? Comment vérifier si les informations sont correctes ? Ces dénonciations ne ressemblerait-elles pas à ce que l'on a pu voir dans les régimes totalitaires ?

Les lecteurs des travaux sur lesquels se fonde cette thèse pourront penser à McCarthy qui favorisait les dénonciations dans sa lutte contre le communisme aux Etats-Unis. Il voulait un pays délivré du danger communiste qui mettait en danger la liberté du monde libre. Dans beaucoup de cas, personne ne forçait les dénonciateurs à témoigner contre leurs collègues, mais ceux qui ne voulaient pas dénoncer étaient renvoyés de leurs emplois et mis à l'index. Quelle est donc la différence entre les propositions des travaux de cette thèse et le maccarthysme ? McCarthy représentait les autorités, il agissait contre les faibles. Ici, nous rencontrons une situation complètement opposée, où les faibles s'organisent contre les forts. Les scrupules relatifs à la divulgation pourraient disparaître si elle était le fait des faibles contre les forts. Mais les forts n'ont-ils pas eux aussi des droits qui les mettent à l'abri des divulgations ? Il se peut que dans un proche avenir, les actionnaires minoritaires deviennent le parti fort, et que les associations activistes deviennent trop puissantes. On a vu des inversions pareilles dans le passé en Union Soviétique, où le parti des prolétaires a commis des crimes beaucoup plus atroces que le régime Tsariste qui les opprimait. Nous croyons à la démocratie et en un équilibre des forces, et espérons que les actionnaires majoritaires et minoritaires auront un pouvoir comparable sans que l'un des groupes ne spolie l'autre, exactement comme les minorités qui étaient spoliées aux Etats-Unis ne spolient pas aujourd'hui la majorité.

On est éduqué dès l'enfance dans l'idée qu'il est défendu de rapporter. Les noms péjoratifs pour les rapporteurs sont innombrables – dénonciateurs, informateurs, cafardeurs, mouchards, ou en anglais : *whistle-blowers*, *stool pigeons*, *squealers*, etc. Dante décrit dans les derniers vers de L'Enfer comment les traîtres et les dénonciateurs sont punis au fin fond de l'enfer. Dante et Virgile rejoignent Judecca, la zone la plus basse de Cocytus, où les âmes qui ont trahi leurs supérieurs légitimes et bienfaiteurs sont totalement immergées dans des déchets glacés. Au centre et à l'endroit le plus bas se trouve Satan, qui dévore Judas, Brutus et Cassius dans ses trois bouches :

*« Cette âme-là, qui a le pire châtement  
Est Judas Iscariote, dit mon maître,  
Avec sa tête en-dedans et ses pieds qui gesticulent.  
Des deux autres, qui pendent à l'envers,  
Celui qui pend du côté sombre est Brutus ;  
Vois comme il gesticule et ne dit pas un mot ;*

*Et l'autre est Cassius, dont le corps a l'air si lourd."*

(La Divine Comédie, L'Enfer XXXIV, 61-67, p.192-193)

Il est édifiant de voir que parmi tous les criminels, qu'ils aient commis des crimes atroces, des génocides, des viols, des meurtres immondes, ceux qui reçoivent le pire châtement sont les traîtres. Ce n'est pas Ponce Pilate - qui a donné l'ordre de crucifier Jésus -, ce n'est pas Jules César - qui était un tyran sans scrupules -, ce ne serait pas Hitler s'il avait vécu à l'époque de Dante, mais ce serait sans doute Rommel qui a 'trahi' son führer pour sauver l'Allemagne.

Brutus et Cassius ont dû attendre 1.600 ans pour être partiellement réhabilités dans la meilleure pièce historique de Shakespeare, Jules César :

*(Brutus) « Si alors cet ami vous demande pourquoi Brutus s'est élevé contre César, Voilà ma réponse: non parce que j'aimais moins César, mais parce que j'aimais plus Rome.*

*Préférez-vous avoir César vivant, et mourir tous comme esclaves, Plutôt que d'avoir César mort, et vivre comme des hommes libres ?*

*Comme César m'aimait, je pleure pour lui ;*

*Comme il était fortuné, je m'en réjouis ;*

*Comme il était vaillant, je l'honore ;*

*Mais, comme il était ambitieux, je l'ai tué.*

*Il y a des pleurs pour son amour ; de la joie pour sa fortune ;*

*De l'honneur pour sa valeur ; et la mort pour son ambition.*

*Qui est ici assez bas pour vouloir être un esclave ?*

*S'il existe, qu'il parle, car c'est lui que j'ai offensé. »*

(Shakespeare, Jules César, Acte III, Scène II, p. 834)

La conviction selon laquelle dénoncer est un crime immonde est inscrite chez tous les peuples et dans toutes les religions. Chez les juifs de la diaspora, le 'mousser' ou le mouchard, celui qui dénonçait ses frères auprès des autorités, était ostracisé, même s'il dénonçait un criminel qui avait volé ou assassiné. Tous connaissent le sort terrible des mouchards qui osent dénoncer les chefs de la mafia. Mais la police américaine ou italienne n'aurait jamais réussi à mettre la main sur les chefs de la mafia sans s'aider de dénonciateurs de la Cosa Nostra. Est-il moral de dénoncer à la police un crime commis par la mafia malgré la loi de l'Omerta, qui préconise le silence absolu ? Est-il éthique, pour un employé d'une entreprise, de dénoncer un acte immoral commis envers les clients ou les actionnaires ? S'il ne dénonce pas ses chefs, l'employé sait que l'on n'arrivera jamais à connaître la vérité, et l'entreprise continuera à vendre des avions avec des pièces endommagées, mettant en danger la vie des pilotes américains, comme c'était le cas récemment. Si l'employé est un mouchard et s'il est croyant, ira-t-il en enfer auprès de Judas et de Brutus ? S'il est agnostique, peut-il risquer sa carrière, le bien-être de sa famille, le respect de ses collègues pour sauver la vie d'un pilote qu'il ne connaît pas ou pour empêcher les pertes d'un actionnaire minoritaire ?

Sûrement pas, si la société continue à le traiter de rapporteur (connotation péjorative en référence à l'école), de dénonciateur (connotation péjorative de l'Occupation), d'informateur (connotation péjorative de l'ex-URSS) ou de mouchard (connotation péjorative du monde criminel). Peut-être aurait-il le courage de le faire, s'il était traité comme un divulgateur ou un révélateur (termes qui sont employés dans les travaux de cette thèse pour décrire cette

personne) et s'il n'était pas ostracisé, mais apprécié par la société qu'il essaie de redresser. Ceux qui condamnent Brutus à aller au fin fond de l'enfer, condamneront sans doute la révolution française et ses chefs, qui étaient des traîtres au pouvoir légitime des Bourbons, la révolution américaine et ses chefs qui eux aussi avaient trahi le pouvoir légitime de l'empire britannique, ou les actes de 'terrorisme' de la Haganah, Etsel ou Lehi en Palestine qui étaient contre le pouvoir légal du mandat britannique. Ceux qui condamnent les révéléteurs favorisent la multiplication des actes immoraux commis par des entreprises contre leurs parties prenantes. Les firmes doivent être transparentes éthiquement, sans craindre les divulgateurs, car lorsqu'on a la conscience tranquille on ne doit pas avoir peur d'être découvert. Le crime aime l'ombre, et les entreprises qui ne se conduisent pas en conformité avec l'éthique cherchent l'anonymat.

Comme dans la ballade de Mack le Couteau dans L'Opéra de quat' sous de Brecht :

*« Et le requin a des dents qu'il montre sur sa face,  
Et Macheath a un couteau, mais on ne voit pas son couteau.  
Ah, les nageoires du requin apparaissent rouges, lorsqu'il répand du sang.  
Mack le Couteau, porte des gants sur lesquels ses crimes ne laissent pas de traces.  
Dans une belle journée de dimanche un homme mort est couché sur la berge  
Et un homme se sauve qui se nomme Mack le Couteau.  
Et Schmul Meier a totalement disparu ainsi que beaucoup d'hommes riches  
Et Mack le Couteau a tout son argent, bien qu'on ne puisse rien prouver. »*  
(Brecht, L'Opéra de quat' sous, La ballade de Mack le Couteau, Acte I, p. 3)

Pour dénoncer les crimes immoraux des sociétés, comme pour découvrir les crimes de Mack le Couteau, on devrait s'aider de révéléteurs, car personne ne voit les couteaux des entreprises, qui ont une façade impeccable et sont assistées par des avocats et des conseils en relations publiques de premier ordre. Sinon, on ne pourra rien prouver, et la loi ne pourra pas sauvegarder les droits des parties prenantes, qu'elles soient riches ou pauvres. Il n'y a que la lumière qui puisse lever le rideau sur les actions des entreprises qui ne sont pas éthiques, car comme le dit Brecht à la fin de son Opéra :

*« Il y en a qui sont à l'ombre et les autres sont à découvert,  
Et vous voyez celles qui sont illuminées car celles qui sont cachées ne se voient pas. »*  
(Brecht, L'Opéra de quat' sous, Les derniers vers de Moritat, Acte III, p. 10)

Les personnes religieuses doivent se conduire moralement, car elles croient que le Bon Dieu scrute leurs faits et gestes à chaque instant et que rien ne lui échappe. Pour les hommes d'affaires un peu moins religieux, la crainte que des divulgateurs soient présents dans leurs entreprises doit remplacer la crainte divine, car s'ils n'avaient rien à se reprocher ils n'auraient rien à craindre. En revanche, si leurs employés utilisent la liberté de la divulgation pour dévoiler des secrets aux concurrents ou pour des motifs qui n'ont rien à voir avec l'éthique, ils seront sujets à des représailles, tout comme les journaux qui jouissent de la liberté de la presse ne peuvent pas délivrer des secrets d'Etat. Les employés doivent divulguer seulement des cas systématiques et permanents qui sont inhérents au fonctionnement des entreprises, qui nuisent à ses parties prenantes et qui sont attestés par une documentation irréfutable. Ils ne doivent avoir recours à des organes externes qu'après avoir épuisé tous les organes internes - leurs supérieurs, la direction ou même le conseil d'administration.

Il se trouvera toujours des situations où l'on dira qu'il est défendu de divulguer une affaire parce qu'elle contient un secret d'Etat ou un secret professionnel, et que sa divulgation peut nuire à l'entreprise.

Le cas le plus connu de dénonciation d'un crime par acte de conscience est sans doute celui du colonel Picquart. Il faut un courage extrême pour dénoncer ses supérieurs, et se mettre à dos l'armée française, le gouvernement et la majorité des Français. Mais Picquart imperturbable témoigne au procès de Zola, impliqué pour avoir écrit J'accuse à la suite de l'affaire Dreyfus :

*« Pendant plus d'une heure, il expose, d'une voix tranquille, comment il a découvert la trahison d'Esterhazy, les manœuvres dont il a été la victime et sa tristesse d'être écarté de l'armée. Les révisionnistes lui font une ovation. Après quoi il est confronté avec ses anciens subordonnés, qui, tous partisans de Henry, l'accablent. »*

(Troyat, Zola, p.274)

L'histoire moderne des affaires connaît beaucoup de pages de gloire similaires, où des employés ont dénoncé leur entreprise au risque de leur carrière, ou même de leur vie.

La transparence des entreprises force chaque employé à se poser à chaque instant la question : « quelle est mon attitude envers ce problème éthique ? », car le lendemain ses actes pourront être publiés dans les journaux ou sur Internet, et sa famille, ses amis et son entourage en prendront connaissance. On ne doit plus se demander uniquement si les actes que l'on commet sont légaux ou pas, s'ils s'accordent avec la mission de l'entreprise où l'on travaille et avec ses principes éthiques, mais aussi comment ils s'accordent avec les principes éthiques personnels auxquels on adhère, car on ne pourra plus se réfugier dans l'anonymat. Cela est comparable aux comités du Sénat américain, qui examinent le passé des candidats à des postes clés, ou aux candidats à la présidence qui sont obligés de rendre leur vie transparente avant et pendant la présidence. Il convient certes de veiller à ne pas aboutir au maccarthysme, à l'œil ouvert de « big brother », ou aux dénonciations des fils et des collègues dans les régimes dictatoriaux. Il faudra rendre les firmes transparentes avec mesure et modération, le faire seulement dans des cas importants, lorsque les preuves seront irréfutables, et après avoir épuisé toutes les voies de recours à l'intérieur de l'entreprise.

Les avantages matériels dont bénéficient les révéléurs sont souvent assez élevés et contrebalancent les risques qu'ils prennent. En 1986, la loi américaine « *The False Claim Act* » de 1863 a été amendée, et elle encourage à dévoiler des actes de fraude d'entreprises contre le gouvernement. Le divulgateur peut recevoir jusqu'à 25% de l'argent qui pourra être récupéré. Le cas le plus connu à cet égard est celui de Chester Walsh et de General Electric. En 1986, un directeur de l'entreprise a conspiré avec un général israélien pour voler des fonds de l'aide militaire de l'armée américaine à Israël. Les voleurs ont réussi à détourner une somme d'au moins 11 millions de dollars qui avaient été investis dans un compte en banque suisse contrôlé par le général et l'employé de GE. Certains employés de GE se demandaient comment des millions de dollars pouvaient être transférés à une entreprise qui n'existait pas auparavant. Les systèmes de contrôle de GE, de l'armée américaine et de l'armée israélienne n'avaient pas réussi à découvrir la fraude. En 1992, GE a admis avoir commis une fraude et payé la somme de \$ 69 millions en amendes. 22 employés de GE ont été renvoyés ou punis.

Le révélateur de la fraude était Chester Walsh, un directeur du marketing de GE en Israël, qui est arrivé pendant cinq ans à s'emparer de documents, à enregistrer des conversations et à accumuler les preuves de la fraude. Walsh et une organisation à but non lucratif ont intenté un procès sous le *False Claims Act* et ont reçu la somme de \$ 11.5 millions qu'ils se sont partagée.

Les travaux de cette thèse préconisent donc la divulgation d'actes immoraux, ce qui va à l'encontre des instincts enracinés de défiance envers les divulgateurs. C'est après une longue méditation que ces théories ont été énoncées, et par suite d'une conviction fondée sur l'étude de la bibliographie et sur une recherche empirique approfondie. Il est pratiquement impossible d'accomplir la révolution éthique sans la divulgation des actes immoraux commis par l'entreprise. Les autres mesures préconisées prendront sans doute beaucoup de temps avant de prévaloir, et à court terme ce sont principalement Internet et les divulgateurs qui seront les instruments du maintien de l'éthique, comme cela est aussi attesté par les cas présentés dans les travaux. Dans ces études de cas, les divulgateurs, américains ou israéliens, sont-ils des héros ou seront-ils condamnés à rejoindre Brutus et Judas en enfer ? On constate leur contribution à la transparence des entreprises et à la sauvegarde des actionnaires minoritaires, et les lecteurs des travaux devront juger s'ils sont des martyrs ou des traîtres.

A travers les siècles et les peuples l'histoire se répète, les divulgateurs sont traités de mouchards par les forces légitimistes qui essaient de cacher leurs crimes. Le progrès est toujours lié à des découvertes et à des divulgations que les « majoritaires » essaient de cacher. Brutus fait un coup d'Etat contre un tyran, bien que la « majorité » vénère César. Galilée dit : « *e pur si muove* » bien que l'Eglise « majoritaire » essaie de le faire taire. Les dreyfusards essaient de faire acquitter un pauvre capitaine juif car les « majoritaires » ne peuvent admettre qu'un officier chrétien puisse trahir sa patrie. Les magnats de l'économie moderne essaient de cacher leurs actes qui violent l'éthique ou même la loi. La seule façon de combattre les prérogatives des majoritaires, de vaincre la loi de l'Omerta, de détruire le dernier bastion des organisations totalitaires, est d'ouvrir grandes les fenêtres des entreprises, et de rendre celles-ci transparentes à toutes les critiques éthiques. De la même façon que la presse préserve le régime démocratique, il faudrait qu'Internet, l'accès libre aux informations de l'entreprise, la possibilité de dévoiler les affaires qui violent l'éthique par les employés, puissent protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise. Les employés doivent être les garants du respect des intérêts des parties prenantes, tout comme les directeurs de la qualité sont les garants du respect des intérêts des clients. Le réseau Internet nous restitue la démocratie athénienne, car il est l'agora moderne ou rien ne peut être caché. Et lorsque toutes les entreprises agiront à ciel ouvert, seront transparentes, ne pourront plus cacher des affaires douteuses, les parties prenantes de l'entreprise - et spécialement les actionnaires minoritaires - auront la possibilité d'être traités équitablement.

En résumé, les nouvelles voies proposées par les travaux peuvent être synthétisées de la manière suivante :

- Internet et les *stock talks* des actionnaires minoritaires ;
- La transparence des entreprises et les rapports éthiques trimestriels ;
- Les organisations activistes d'actionnaires minoritaires telles que l'ADAM ;

- L'encouragement des révéléateurs de la conduite non-éthique des entreprises ;
- L'investissement dans les fonds éthiques ;
- La mise en place de Conseils de supervision dans les entreprises ;
- La création d'un Institut d'éthique dans chaque pays.

## 4. DE LA NECESSITE D'UNE RECHERCHE PIONNIERE

Une des questions primordiales de cette thèse sur travaux est celle de la nécessité de mener une recherche pionnière sur le sujet traité. On a déjà mentionné que les travaux présentés ici sont les premiers au monde concernant le thème des relations entre l'éthique des affaires et les actionnaires minoritaires. Même aujourd'hui, si l'on effectue une recherche sur Internet concernant ce thème, on trouvera d'abord et presque uniquement les deux ouvrages académiques de l'auteur publiés par Kluwer. C'est pourquoi Kluwer a décidé, avant de publier les livres, de les soumettre à la lecture critique de plusieurs professeurs de renommée internationale. Cinq professeurs ont donné leur avis sur le livre Business Ethics : The Ethical Revolution of Minority Shareholders : Jean-Philippe Deschamps de l'IMD (Lausanne, Suisse), James Weber de Duquesne (Pittsburgh, Etats-Unis), Andrew Pendleton de Manchester University (Grande-Bretagne), Ishak Saporta de l'Université de Tel-Aviv (Israël) et Robert McGee de Dumont Institute (Etats-Unis). Trois autres professeurs ont donné leur avis sur Activist Business Ethics : Henri-Claude de Bettignies de l'Insead (France) et Stanford (Etats-Unis), Jacques Levy de l'ENSMP (France) et Meir Tamari, président du Centre d'éthique et de responsabilité sociale des affaires de Jérusalem (Israël). Les critiques ont été transmises à l'auteur de façon anonyme et peuvent être résumées comme suit :

Pour Business Ethics : The Ethical Revolution of Minority Shareholders :

- Le livre est précieux comme une référence personnelle ou comme un livre d'études pour des étudiants de MBA ;
- Il développe une approche unique et remplit un besoin d'une importance capitale ;
- Le livre incite la communauté globale des affaires à prendre en considération les actionnaires minoritaires et c'est pourquoi il est nécessaire de le publier ;
- Le livre offre une perspective fraîche et est unique ;
- Le livre fait preuve d'une connaissance merveilleuse de la littérature shakespearienne ainsi que de la presse populaire des affaires ;
- Tout en étant fondé sur les classiques, il offre une nouvelle perspective, qui est le point de vue d'un homme d'affaires ;
- Le livre repose sur une fondation solide et le recours à la littérature en arrière-plan est accompagné par des considérations diverses sur les parties prenantes, la stratégie des entreprises, les études de cas, etc. ;
- Le public visé par le livre comprendra principalement des institutions, des bibliothèques et des actionnaires minoritaires, et le potentiel de ventes est grand dans la communauté académique ;
- L'un des professeurs avait des appréhensions lorsqu'il commença à lire le livre, mais il devint converti ;
- La diversité des cas est impressionnante et revêt une grande valeur pour les enseignants qui ne disposent pas toujours de données empiriques suffisantes ;
- L'un des professeurs a affirmé que le livre est « anti-business et socialiste », et il n'est pas d'accord sur le fait que les actionnaires minoritaires sont souvent lésés. Néanmoins, il admet

qu'aucun autre livre n'a jamais adopté une telle approche et que le public pour ce genre d'ouvrage est suffisamment large pour justifier sa publication ;

- Ce professeur note que l'auteur n'est pas seul dans ses idées « anti-business et socialistes », que beaucoup d'autres universitaires ou enseignants/chercheurs adhèrent à ces idées et sont pour cette raison un public adéquat pour le livre ;

- Il reconnaît que les perspectives de l'auteur sont originales et que les études de cas peuvent ajouter quelque chose à la littérature. Néanmoins ces études de cas procèdent, selon lui, d'un parti pris. Même ainsi, il reconnaît qu'il n'est pas forcément négatif d'être partial et de ne pas traiter tous les aspects de façon égale. (Kluwer ne fut pas convaincu par ces critiques, qui étaient en contradiction avec celles des quatre autres professeurs, et décida de publier le livre, étant persuadé qu'il aurait un impact sur la communauté académique) ;

- Un autre professeur soutient que l'on a besoin d'un tel livre en raison de la situation alarmante dans laquelle se trouvent les actionnaires minoritaires qui n'ont pas assez de protection par rapport aux concepteurs des émissions d'actions ;

- La position du livre est juste et plutôt exhaustive ;

- Le public du livre comprend des groupes variés, académiques, praticiens et investisseurs ;

- En tant que professeur d'université, l'un des lecteurs souligne que le livre est à même d'élargir les problèmes que l'éthique peut analyser ;

- Le livre est intéressant, car la plus grande part de la littérature sur la gouvernance des entreprises a tendance à se concentrer sur les actionnaires majoritaires.

#### Pour Activist Business Ethics :

- On a réellement besoin d'un livre de cette nature ;

- Le livre présente une perspective rafraîchissante, principalement parce qu'il propose une approche interdisciplinaire pour traiter un sujet qui est normalement compartimenté d'une façon telle que l'on ne peut pas voir les effets et l'interaction des différents facteurs ;

- En utilisant des motifs religieux, une expérience des affaires ainsi que des études de cas, l'auteur a construit un livre intéressant ;

- Un autre lecteur voit deux publics différents - qui sont reliés l'un à l'autre - pour le livre : le premier public concerné est naturellement la communauté des affaires, avec une mention spéciale pour l'audit interne et les cadres supérieurs ; le second est constitué par les gouvernements des pays développés et leurs autorités régulatrices. Même si ces derniers ne sont pas d'accord avec les suggestions présentées dans ce livre, au moins contribuera-t-il à un débat sérieux sur ce problème, débat qui ne peut que s'élargir à mesure que nous évoluons vers une intégration internationale de plus en plus grande et l'élargissement des entreprises qui sont économiquement plus importantes que les pays où elles opèrent ;

- Le livre mérite d'être publié ;

- Le livre est bien fait ;

- Le sujet qu'il traite est d'un grand intérêt : l'activisme comme moyen de changement, explorant les différents moyens d'introduire une conduite plus éthique, plus responsable ;

- On a besoin d'un livre sur le sujet de l'activisme en éthique ;

- Son originalité réside dans le mélange d'observations communes avec quelques références littéraires et illustrations, associées avec des exemples souvent bien connus, mais pertinents et bien choisis ;

- La structure du livre reflète l'approche 'expérimentale' de l'auteur. Il présente en même temps bon nombre de points intéressants, de bons exemples sur des sujets pertinents pour la communauté des affaires aujourd'hui ;
- Les académiques dans le domaine de l'éthique vont lire ce livre, et les autorités régulatrices et les 'think tanks' devraient y trouver des matériaux pour alimenter leurs débats.

Comme on le voit, la publication des travaux a suscité une polémique assez grande et qui a grandi au fur et à mesure que l'auteur a donné des conférences dans le monde des affaires, dans les universités, pour les professeurs, pour les étudiants de MBA ; dans les organisations éthiques, les académies d'administrateurs et pour le grand public. Un grand nombre de professeurs dans les facultés d'administration des affaires maintiennent des idées friedmaniennes qui sont complètement opposées aux convictions de l'auteur. Il va sans dire que beaucoup d'hommes d'affaires perçoivent l'auteur comme un 'whistleblower' qui vient du monde des affaires, et qui le calomnie maintenant en disant qu'un grand nombre d'entreprises se conduisent souvent d'une manière non conforme à l'éthique envers les actionnaires minoritaires. Beaucoup d'étudiants de MBA et des académies d'administrateurs sont sceptiques à l'égard des idées de l'auteur. Le doyen d'une des facultés les plus renommées d'administration des affaires a même été jusqu'à prétendre que si le sujet des délits éthiques envers les actionnaires minoritaires n'a pas encore été traité à ce jour, c'est qu'il n'existe pas, ou qu'il n'est pas assez intéressant pour faire l'objet d'une recherche académique approfondie. Et cela, plus d'une année après les scandales Enron, WorldCom, etc.

Plusieurs professeurs sont convaincus que les fluctuations des prix des actions sont dues uniquement à des raisons macroéconomiques, d'après des fonctions mathématiques élaborées ; ils conduisent des recherches techniques sophistiquées avec des points de résistance, et pensent que des critères tels que l'avidité des actionnaires majoritaires et des PDG, les délits d'initiés, l'abus des droits des actionnaires minoritaires et les manoeuvres envers les parties prenantes n'existent presque pas et ne valent pas la peine d'être traités de façon académique. Ils maintiennent que tant que l'on n'aura pas mené une recherche quantitative approfondie qui pourrait valider ces théories et les règles énoncées par l'auteur, on ne doit pas prendre au sérieux la valeur académique des travaux. En définitive, les travaux ne seraient fondés que sur quelques études de cas aux Etats-Unis, en France et en Israël, une recherche théorique étayée par quelques dizaines d'ouvrages académiques et quelques centaines d'articles, et un arrière-plan littéraire assez original qui prouverait seulement que l'auteur de ces travaux a une bonne connaissance des écrits de Shakespeare, Brecht ou Zola, mais qui ne prouve pas la validité académique de ses théories.

Les critiques sont particulièrement acerbes, car cette thèse est écrite par un homme d'affaires qui vient du même milieu et qui en connaît tous les rouages et les détours. Les dirigeants critiquent avec pathos les académiques qui écrivent des thèses ou des livres sur l'éthique. « *Des académiques qui critiquent les affaires peuvent conjuguer des verbes grecs difficiles, mais malheureusement ils ne peuvent pas enrouler leurs lacets... ce sont des idéalistes à la tête molle.* » (Jackall, Moral Mazes, p. 147) Mais il est beaucoup plus difficile de se moquer de « l'un des nôtres », comme l'auteur de ces travaux, qui parle le même langage et qui cite des exemples concrets, qui a effectué une carrière réussie dans le domaine des affaires internationales, fusions et acquisitions, plans de redressement, émissions d'actions aux Etats-Unis et en Israël, direction d'organisation des ventes et des finances dans de grandes

entreprises multinationales, avant de s'introduire dans le domaine de l'éthique des affaires. A chaque argument que les hommes d'affaires, les organismes gouvernementaux, les professeurs et les étudiants de MBA soulèvent, l'auteur des travaux donne une réponse détaillée qui n'est pas uniquement basée sur la recherche théorique et sur un grand nombre d'études de cas, mais aussi sur une très vaste expérience internationale avec une ouverture au domaine de l'éthique.

Revenons donc à la question essentielle : la recherche pionnière a-t-elle une valeur ou bien faut-il renoncer à traiter un sujet simplement parce qu'il n'a pas été traité académiquement jusqu'à ce jour ? Si l'on admet que l'on n'a pas besoin de recherches pionnières, on met en danger toute l'évolution future de la science, car alors Freud, Marie Curie et Galilée sont des pionniers que l'on ne doit pas prendre au sérieux. Paul Feyerabend a traité ce sujet dans son important ouvrage Contre la méthode. Dans sa table analytique, donnant un aperçu des principaux thèmes abordés, il affirme :

*« La science est une entreprise essentiellement anarchiste : l'anarchisme théorique est davantage humanitaire et plus propre à encourager le progrès que les doctrines fondées sur la loi et l'ordre. Ceci est démontré à la fois par l'examen de certains épisodes historiques et par une analyse abstraite du rapport entre l'idée et l'action. Le seul principe qui n'entrave pas le progrès est : tout est bon. Par exemple, nous pouvons nous servir d'hypothèses qui contredisent des théories bien confirmées et/ou des résultats expérimentaux bien établis. Nous pouvons faire avancer la science en procédant par contre-induction. La condition de compatibilité qui exige que les nouvelles hypothèses s'accordent avec les théories admises est déraisonnable en ce qu'elle protège la théorie ancienne, et non la meilleure. Des hypothèses qui contredisent des théories bien confirmées nous fournissent des indications qu'on ne peut obtenir d'aucune autre façon. La prolifération des théories est bénéfique à la science, tandis que l'uniformité affaiblit son pouvoir critique. L'uniformité met également en danger le libre développement de l'individu. Il n'y a pas d'idée, si ancienne et absurde soit-elle, qui ne soit capable de faire progresser notre connaissance. Toute l'histoire de la pensée s'intègre dans la science et sert à améliorer chaque théorie particulière. Les interventions politiques ne sont pas non plus à rejeter. On peut en avoir besoin pour vaincre le chauvinisme de la science qui résiste à tout changement du statu quo. Jamais aucune théorie n'est en accord avec tous les faits auxquels elle s'applique, et pourtant, ce n'est pas toujours la théorie qui est en défaut. Les faits sont eux-mêmes constitués par des idéologies plus anciennes, et une rupture entre les faits et les théories peut être la marque d'un progrès. C'est aussi un premier pas dans notre tentative pour découvrir les principes qui guident implicitement les observations familières. »*

(Feyerabend, Contre la méthode, p. 7-8). Ces arguments seront présentés de façon plus détaillée dans le contexte de la thèse sur travaux au prochain chapitre.

Le fait qu'il y ait des millions d'actionnaires minoritaires qui sont lésés de façon systématique, directement ou par l'entremise de leurs fonds de pensions, qu'ils perdent des milliards de dollars, et que les affaires Enron, WorldCom, etc. sont perçues par beaucoup comme beaucoup plus dangereuses pour la stabilité mondiale que les attentats terroristes du 11 septembre 2001, sont le plus fort soutien pour qu'une recherche académique sur l'éthique envers les actionnaires minoritaires devienne un des thèmes principaux de la gouvernance d'entreprise et que des centaines de professeurs et des milliers d'étudiants participent à l'étude et à la recherche sur ce sujet primordial. Il est vrai que faisant suite aux récents scandales

Enron et autres qui ont eu lieu après la publication des travaux de l'auteur, beaucoup ont été amenés, comme Kluwer (dans son *Home Page* sur Internet) et Transparency International (dans sa publication du 10 juillet 2002, no. 91, page 12), à voir l'auteur comme le précurseur des scandales. L'attitude envers les actionnaires minoritaires a évolué et on parle davantage du sujet, Time Magazine a nommé personnes de l'année 2002 trois *whistleblowers* (rapporteurs ou révéléteurs) : Cynthia Cooper de WorldCom, Coleen Rowley du FBI et Sherron Watkins, VP de Enron. Le *Sarbanes-Oxley Act* est entré en vigueur aux Etats-Unis avec des pénalités draconiennes pour les délits envers les actionnaires, et beaucoup de forums invitent des éthiciens à prononcer des discours dans leurs organisations. Mais on est encore loin d'un changement d'attitude radical dans le domaine de l'éthique, et une grande part de cette conduite fait preuve d'un certain bon ton qui approuve l'éthique pour la forme sans toutefois protéger réellement les droits des actionnaires minoritaires.

La thèse sur travaux est écrite à un moment décisif de l'économie mondiale, où l'on espère que la confiance des actionnaires est sur le point de revenir et que l'économie mondiale va redémarrer avec un taux de croissance élevé. On l'espère de tout cœur, mais malheureusement, le monde économique n'a pas encore changé son attitude de base envers les actionnaires minoritaires et les parties prenantes, et si ces actionnaires devaient se conduire rationnellement, ils s'abstiendraient d'investir en bourse et dans de nouvelles entreprises, jusqu'au jour où l'éthique des affaires deviendra prédominante dans la majorité des firmes. Les travaux de cette thèse, qui ont été écrits en 1998-2000 au summum de l'euphorie de la croissance et des valorisations irrationnelles des actions et des entreprises, ont anticipé l'écroulement de cette économie et des prix des actions, de la confiance des actionnaires minoritaires et des parties prenantes, et des firmes qui manquent à l'éthique de manière flagrante. Les trois dernières années ont prouvé la justesse de ces prévisions qui étaient évidentes pour certains hommes d'affaires et éthiciens. Les scandales Enron et autres ont éclaté immédiatement après la publication des travaux, alors que les cas étudiés étaient presque analogues à l'affaire Enron, comme on le verra dans les chapitres suivants. On doit craindre que la perte de confiance des actionnaires minoritaires et des parties prenantes puisse causer un dysfonctionnement tel de l'économie mondiale que les prix des actions cotées en bourse pourraient s'écrouler encore plus et que les coûts des fusions et acquisitions deviendraient prohibitifs. L'éthique envers les actionnaires minoritaires et les parties prenantes devient un besoin impératif, car il en va du salut de l'économie mondiale. Cette thèse va donc montrer la valeur académique des travaux menés, afin que son sujet qui est si important soit traité avec la rigueur académique voulue et devienne un sujet de recherche légitime dans les meilleures universités mondiales.

Il serait superflu d'argumenter encore sur la nécessité de conduire une recherche pionnière, il reste donc à prouver que la recherche pionnière conduite à travers les travaux est importante, valide et pertinente.

## 5. METHODOLOGIE DES TRAVAUX

Les travaux montrent que l'actionnaire minoritaire ne peut compter pratiquement que sur l'éthique pour sauvegarder ses intérêts. Il faut donc trouver une méthode efficace pour que les intérêts de toutes les parties concernées convergent vers l'application des normes éthiques adéquates. Les travaux proposent une méthode articulée, fondée sur une expérience pratique dans les affaires internationales aux Etats-Unis, en France et en Israël, sur la lecture d'une centaine de livres et de plusieurs centaines d'articles relatifs à l'éthique des affaires ou à des domaines qui traitent de l'éthique dans la littérature, et sur l'étude de cas approfondie de plusieurs sociétés cotées aux bourses américaine, française, anglaise, et israélienne, qui ont fait face à des problèmes éthiques dans leurs relations avec leurs actionnaires minoritaires.

Les travaux avancent des propositions pratiques qui peuvent être appliquées sans délai, bien qu'il soit impossible de prouver irréfutablement que ces propositions seront reçues favorablement par les dirigeants des entreprises et les actionnaires majoritaires. Les entreprises qui voudront mettre en oeuvre ces propositions pourraient éviter d'être affectées par un éventuel effacement prochain des bourses internationales, et devenir un modèle de confiance mutuelle entre les actionnaires et les dirigeants.

Examinons donc la base méthodologique des travaux. Un des livres les plus pertinents à ce sujet est Contre la Méthode de Feyerabend, qui expose sa thèse dans les termes suivants :

*« Ma thèse est que l'anarchie contribue au progrès, quel que soit le sens qu'on lui donne [...] Un scientifique qui désire élargir au maximum le contenu empirique de ses conceptions, et qui veut les comprendre aussi clairement que possible, doit par conséquent introduire d'autres conceptions : c'est-à-dire qu'il doit adopter une méthodologie pluraliste. »*

(Feyerabend, Contre la méthode, p.25-27)

Les travaux mettent en question des pratiques enracinées dans le monde des affaires, des idéologies innées, des intérêts de groupes qui contrôlent l'économie moderne. Ils essaient de promouvoir des principes démocratiques dans le monde des affaires, dernier bastion du totalitarisme mondial, où la foi du PDG est reine, où les intérêts des actionnaires majoritaires ou qui contrôlent l'entreprise sont inébranlables. « Plus ça change, plus c'est la même chose », « on ne discute pas avec le succès », sont les maximes préférées des hommes d'affaires, et elles font écho à d'autres maximes telles que « la terre est plate car c'est ce qu'on voit », « on ne discute pas la légitimité des Bourbons car ils règnent depuis des centaines d'années ». Elles aboutissent à la conclusion que la méthode dans les affaires préconise de maximiser les profits quel que soit le coût éthique de ces gains, et qu'en somme on sanctifie la méthode existante dans le milieu conservateur des affaires et des finances.

Les concepts théoriques mis en avant par les travaux de cette thèse, les cas développés à partir de milliers de documents et d'une recherche approfondie, et les nouveaux organismes proposés pour la sauvegarde des intérêts des minoritaires - le Conseil de Supervision et l'Institut d'Ethique -, ont été construits sur un fondement empirique. Le raisonnement sur lequel s'appuient ces théories a été examiné sous tous ces angles, après avoir analysé le

comportement, la psychologie, les croyances et la dimension sociologique des hommes d'affaires dans le contexte des organisations dans lesquelles ils agissent. Les théories ont été établies en partant des comportements individuels et de leurs interactions. Les cas étudiés montrent qu'il existe des règles bien définies qui régissent le comportement envers les actionnaires minoritaires, dans des entreprises israéliennes, américaines, ou françaises. Il ne s'agit pas de cas atypiques ; ils refléteraient plutôt la norme habituelle dans des entreprises qui ne se conduisent pas de façon éthique.

Etant donné que les travaux de cette thèse ne préconisent pas un changement des lois envers toutes les entreprises, mais la création d'organismes volontaires qui pourraient bénéficier aux actionnaires minoritaires, il n'est pas nécessaire de quantifier les abus, et de toute façon les firmes qui se conduisent conformément à l'éthique n'auraient pas à craindre ces nouveaux organismes. Bien au contraire, elles seraient citées en exemple, feraient partie des fonds éthiques, et amélioreraient leur réputation. L'argumentation des travaux de cette thèse se trouve donc fondée tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. Les cas étudiés sont nécessaires car autrement les théories ne seraient pas fondées ; inversement, les concepts théoriques sont nécessaires, car autrement les cas n'aboutiraient à rien et seraient seulement de la littérature descriptive. Cette thèse avance donc une solution articulée au problème de la sauvegarde des intérêts des actionnaires minoritaires, qui pourrait révolutionner l'état de choses actuel, caractérisé par des violations fréquentes de leurs droits.

Les théories modernes de l'éthique, de la sauvegarde des intérêts des parties prenantes des entreprises, de la lutte contre l'abus des droits des actionnaires minoritaires, sont très impopulaires dans certains milieux, car tout gain pour les « *underdogs* » est en fin de compte une perte pour les magnats des affaires qui contrôlent sans opposition réelle l'économie moderne, dans un monde où les fusions / acquisitions et les multinationales sont à la base du 'progrès'. L'analyse d'un philosophe brillant comme Feyerabend, qui remet tout en question, peut être très rafraîchissante et utile pour renforcer les théories nouvelles de l'auteur de cette thèse :

*« Les exemples de Copernic, de la théorie atomique, du Vaudou, ou de la médecine chinoise, prouvent que même la théorie la plus avancée, et apparemment la plus sûre, n'est pas à l'abri d'une transformation ou d'un rejet total par des conceptions que la vanité de l'ignorance a déjà jetées aux poubelles de l'histoire. C'est ainsi que le savoir d'aujourd'hui peut devenir le conte de fées de demain, et que le mythe le plus risible peut éventuellement devenir un élément très solide de la science. »*

(Feyerabend, op. cit., p.53)

On pourra sans doute critiquer les nouvelles théories des travaux de cette thèse qui ne s'accordent pas avec tous les faits auxquels elles s'appliquent, mais c'est le cas aussi de beaucoup de théories scientifiques. Les cas analysés dans ces travaux ne peuvent être représentatifs de tous les cas possibles. S'ils décrivent des abus des droits des actionnaires minoritaires, on ne doit pas demander de décrire d'autre cas où les droits des minoritaires sont respectés, au nom de l'objectivité scientifique. Leur seul but est d'illustrer les théories présentées dans les travaux de cette thèse, et d'indiquer que si celles-ci avaient été appliquées, on aurait pu empêcher peut-être la violation des droits des actionnaires minoritaires dans ces cas ou dans d'autres cas similaires.

*« Jamais aucune théorie n'est en accord avec tous les faits auxquels elle s'applique, et pourtant, ce n'est pas toujours la théorie qui est en défaut. Les faits sont eux-mêmes constitués par des idéologies plus anciennes, et une rupture entre les faits et les théories peut être la marque d'un progrès. C'est aussi un premier pas dans notre tentative pour découvrir les principes qui guident implicitement les observations familières. »*

(Feyerabend, op. cit., p.55)

Si on devait attendre pour énoncer des nouvelles théories qu'elles soient irréfutables, on ne pourrait rien changer. De ce que les sens perçoivent la terre comme plate et immuable, on ne doit pas conclure que c'est la vérité, et l'on ne doit pas attendre l'invention des télescopes ultra-modernes pour prouver que la terre est ronde et qu'elle tourne autour du soleil. Si « plus ça change, plus c'est la même chose », on ne doit pas en conclure que tel doit être l'état des choses. On ne peut pas toujours compter sur des arguments irréfutables pour changer l'état des choses.

*« Il est clair que l'attachement aux idées nouvelles devra être provoqué par d'autres moyens que des arguments. Par des moyens irrationnels, tels que la propagande, l'émotion, les hypothèses ad hoc, et l'appel à des préjugés de toutes sortes. Nous avons besoin de ces 'moyens irrationnels' pour soutenir ce qui n'est qu'une foi aveugle – jusqu'à ce que nous ayons trouvé les sciences auxiliaires, les faits, les arguments qui transforment cette foi en 'connaissance' solide. »*

(Feyerabend, op. cit., p.165-166)

Et Feyerabend conclut : *« le progrès ne peut être accompli que si la distinction entre ce qui devrait être et ce qui est, est considérée comme un point de vue temporaire, plutôt que comme une frontière fondamentale. »* (p.183)

Le sujet des travaux de cette thèse est intéressant et pertinent et son auteur essaie de le développer de son mieux, inspiré par Popper qui a dit :

*« Peu m'importent les méthodes que peut utiliser un philosophe (ou qui que ce soit d'autre) pourvu qu'il ait un problème intéressant et qu'il essaie sincèrement de le résoudre. »*

(Popper, La logique de la découverte scientifique, p.13)

Les théories qui sont avancées dans les travaux de cette thèse ne seront valables peut-être que pour un temps, jusqu'à ce qu'elles soient falsifiées, car la vérification ne peut être basée que sur la bibliographie de la thèse, l'expérience de l'auteur et les cas analysés. Mais il vaut mieux avancer quand même des théories sur l'éthique des affaires et sur la sauvegarde des intérêts et des droits des actionnaires minoritaires qui seront peut-être falsifiées plus tard, plutôt que de sanctifier la situation actuelle et de préconiser que ce qui est, est ce qui doit être.

Ainsi que le dit encore Popper : *« Je suis enclin à penser que la découverte scientifique est impossible si l'on ne possède une foi en des idées purement spéculatives et parfois tout à fait imprécises, une foi que rien ne garantit d'un point de vue scientifique et qui est, dans cette mesure, 'métaphysique'. »*

(Popper, La logique de la découverte scientifique, p.35)

Et Popper conclut :

*« Le vieil idéal de l'épistémé, l'idéal d'une connaissance absolument certaine et démontrable s'est révélé être une idole. L'exigence d'objectivité scientifique rend inévitable que tout énoncé scientifique reste nécessairement et à jamais donné à titre d'essai. En effet un énoncé peut être corroboré mais toute corroboration est relative à d'autres énoncés qui sont eux aussi proposés à titre d'essai. Ce n'est que dans nos expériences subjectives de conviction, dans notre confiance personnelle, que nous pouvons être 'absolument certains'. Avec l'idole de la certitude (qui inclut celle de la certitude imparfaite ou probabilité) tombe l'une des défenses de l'obscurantisme, lequel met un obstacle sur la voie du progrès scientifique. Car l'hommage rendu à cette idole non seulement réprime l'audace de nos questions, mais en outre compromet la rigueur et l'honnêteté de nos tests. La conception erronée de la science se révèle dans la soif d'exactitude. Car ce qui fait l'homme de science, ce n'est pas la possession de connaissances, d'irréfutables vérités, mais la quête obstinée et audacieusement critique de la vérité. »*

(Popper, op. cit., p.286-287)

Les travaux de cette thèse sont fondés sur une recherche qualitative et inductive. Ils ne sont pas fondés sur des statistiques pour analyser les concepts qu'ils développent. Les idées de l'auteur ont été traduites en hypothèses qui ont été analysées pour tester leur validité au moins dans des conditions partielles. En effet, dans les théories inductives, *« les hypothèses sont en même temps conditionnelles et partielles »* (Strauss, Qualitative Analysis, p.12). La vérification des travaux de cette thèse est fondée sur une expérience professionnelle et personnelle. Strauss recommande de se confronter aux problèmes principaux apparaissant dans les données des cas étudiés, en essayant de faire ressortir le problème principal qui comprend le nombre le plus élevé de données. Il faut savoir intégrer toutes les données en une théorie principale. Il faut que l'intégration du premier projet soit cohérente avant que l'on puisse se lancer dans un deuxième projet. C'est ce que font les travaux de cette thèse de façon systématique, en partant de la recherche théorique, à travers les études de cas et jusqu'aux règles qui concluent ce travail.

Est-il légitime de fonder les travaux de cette thèse sur des études de cas ? Toute l'éducation professionnelle de l'auteur, à commencer par ses études à l'Insead, les séminaires à l'IMD, et toute sa carrière, lui ont permis de connaître un ensemble de plusieurs milliers de cas, lus, appris et vécus, rassemblés patiemment, qui donnent un aperçu fascinant de l'administration des affaires.

*« L'étude de cas a longtemps été caricaturée comme un frère affaibli des méthodes des sciences sociales. Les chercheurs qui mènent des études de cas sont perçus comme ayant dévié de la discipline académique, et leurs investigations comme ayant une précision insuffisante par défaut de quantification, un manque d'objectivité et de rigueur. Malgré tous les stéréotypes, les études de cas continuent à être employées abondamment dans la recherche en sciences sociales [...] Cette méthode est aussi un moyen fréquemment utilisé dans les thèses et les dissertations de recherche, dans toutes les disciplines et tous les domaines. »*

(Yin, Case Study Research, p.XIII)

*« En général, les études de cas sont la stratégie retenue lorsqu'on pose des questions du type 'comment' et 'pourquoi', que l'investigateur a un contrôle restreint sur les faits, et que l'on se concentre sur un phénomène contemporain dans un contexte réel. »*

(Yin, op. cit., p.1)

L'objet des travaux de cette thèse est d'analyser pourquoi et comment certaines entreprises ne se conduisent pas conformément à l'éthique à l'égard de leurs actionnaires minoritaires. Il ne s'agit pas de savoir combien d'entreprises agissent ainsi (toutes, la majorité, un pourcentage négligeable...), ni quelles entreprises sont concernées (grandes, moyennes, publiques, privées, *high-tech*, *low-tech*, banques ou autres), ni dans quelle mesure elles bafouent les droits des actionnaires minoritaires (tous les droits, ou seulement une partie et dans ce cas laquelle), ni dans quel pays cela se produit (en France, aux Etats-Unis, en Italie, en Israël, en Suède ou au Nigeria) - bien que vu l'expérience de l'auteur de cette thèse, les cas proviennent de France, des Etats-Unis et d'Israël.

Les travaux de la thèse se contentent donc d'expliquer comment dans certains cas, qui ne représentent pas toutes les entreprises - ou la majorité des entreprises - dans tel ou tel pays, les entreprises violent les droits des actionnaires minoritaires, et pourquoi elles le font.

*« L'étude de cas, comme une expérience, ne représente pas un 'sondage', et le but de l'investigateur est de développer et de généraliser des théories (généralisation analytique) et non pas d'énumérer des fréquences (généralisation statistique). »*

(Yin, op. cit., p.10)

*« Une raison pour étudier un cas unique tient à ce qu'il représente une situation critique dans l'expérimentation d'une théorie bien formulée [...] Pour confirmer, stimuler, ou élargir la théorie, il est possible de se contenter d'un cas unique, qui satisfait à toutes les conditions pour valider la théorie. »*

(Yin, op. cit., p.38)

Les preuves tirées de plusieurs études de cas pourraient être plus robustes, mais il faut trouver l'équilibre entre l'analyse approfondie d'un ou de quelques cas, et l'analyse plus superficielle d'un grand nombre de cas. Nous sommes convaincus que l'analyse approfondie de quatre cas semble donner la juste mesure de la recherche. Les cas présentés dans les travaux sont variés, se situent dans des pays différents, avec des actionnaires différents, mais les pratiques contre l'éthique qu'ils ont permis de découvrir sont très semblables.

Les cas analysés sont fondés sur la bibliographie de la thèse, et spécialement sur une documentation écrite comprenant des éléments issus de l'Internet, de la presse, des publications des entreprises et d'autres organismes, ainsi que d'entretiens avec des personnes concernées par les cas - mais pas avec les entreprises elles-mêmes, pour des raisons évidentes. L'auteur de cette thèse a aussi préféré, pour ces mêmes raisons, changer les noms des entreprises et de leurs dirigeants, mais tous les documents afférents peuvent être visés par le directeur de la thèse et par les membres du jury. Puisque la thèse sera rendue publique, l'auteur doit recourir à cette méthode, qui n'amoindrit pas pour autant sa validité scientifique. Yin conclut que les meilleurs cas doivent comprendre les traits suivants :

*« Engagement, attrait, et séduction – ce sont des caractéristiques non usuelles des études de cas. Pour produire une étude de cas de ce type, il est nécessaire que l'enquêteur soit enthousiaste pour mener l'investigation, et disposé à communiquer les résultats largement. En effet, le bon investigateur peut même croire que l'étude de cas contient des conclusions qui feraient trembler la terre. Cette sorte d'enthousiasme doit être répandue dans toute l'enquête et c'est ainsi qu'elle aboutira à une étude de cas exemplaire. »*  
(Yin, Case Study Research, p.152)

Il n'y a rien à ajouter à une argumentation si articulée, à part l'espérance de l'auteur que sa thèse ressemble même partiellement à l'idéal élaboré par Yin...

La méthodologie déployée dans cette thèse essaie de construire un pont entre les théories et le monde pratique, car comme le dit Blaug :

*« Méthodologie n'est pas seulement un mot savant pour 'méthodes de recherche' mais une étude de la relation entre les concepts théoriques et les conclusions s'appliquant au monde réel [...] la méthodologie ne fournit aucun algorithme mécanique permettant de construire ou de valider des théories, et, en tant que telle, elle est plus proche d'un art que d'une science. Nous convergions également sur le fait que les théories économiques doivent à un moment ou à un autre se confronter à la réalité qui est l'arbitre final de la vérité, mais que la vérification empirique est si difficile et ambiguë que l'on ne peut espérer trouver de nombreux exemples de théories invalidées décisivement par des réfutations répétées »*

(Blaug, La méthodologie économique, p.VI)

Blaug explique plus loin comment il comprend le terme 'induction' : *« dans sa stricte acception logique : un raisonnement qui utilise des prémisses contenant des informations sur certains éléments d'une catégorie dans le but de procéder à une généralisation à l'ensemble de la catégorie, y compris, par conséquent à des éléments de la catégorie qui n'ont pas été étudiés. »* (Blaug, op. cit., p.16).

On ne peut déduire d'un état de choses qui prévaut que cet état de choses devrait être, comme par exemple qu'on ne discute pas avec le succès. *« C'est David Hume dans son ouvrage Treatise of Human Nature qui, il y a bien longtemps, énonça la proposition selon laquelle on ne peut déduire ce qui doit être de ce qui est. »* (Ibid., p. 113). Blaug ne soutient pas que l'éthique dans les affaires a une valeur absolue ; elle est subjective, étant soutenue par des personnes intéressées. *« L'économie du bien-être est, après tout, cette branche de l'économie intéressée par les critères éthiques qui nous permettent de décider si un état économique du monde est plus souhaitable qu'un autre, et parler d'économie du bien-être positive c'est user littéralement d'un langage paradoxal. »*

(Blaug, op. cit., p.128)

On voit donc que les travaux sont fondés sur une méthodologie académique rigoureuse qui a des avocats parmi les plus grands théoriciens dans ce domaine, qui soutiennent que la recherche pionnière, qualitative et inductive, basée sur les études de cas, est légitime, et que la subjectivité et l'enthousiasme ne sont pas opposés dans certains cas à la rigueur académique.

## 6. SUR LES RAPPORTS DE LA LITTÉRATURE ET DE L'ETHIQUE

Les travaux de l'auteur contiennent, comme il se doit, un grand nombre de citations issues des dizaines de livres académiques et des centaines d'articles qu'il a lus, les plus importants et étant le plus en rapport avec le sujet des travaux. Cette recherche académique est au fondement de ses livres, et l'a beaucoup aidé à mettre dans le juste contexte ses idées et ses théories. Néanmoins, les sujets traités dans les travaux ont un rapport direct et très pertinent avec plusieurs oeuvres de la littérature mondiale, en particulier française, anglaise, américaine, scandinave, espagnole, italienne, allemande, grecque, latine, juive, chrétienne, et même argentine. Les citations, souvent assez détaillées et ayant un rapport direct avec le contenu des travaux, proviennent de romans, pièces de théâtre, contes, fables et de la poésie. Les travaux contiennent une trentaine de citations littéraires détaillées et un nombre beaucoup plus grand de citations courtes, proverbes et maximes.

Un autre aspect non moins fascinant est la question de savoir si un homme d'affaires soucieux d'éthique doit avoir des connaissances approfondies en littérature et en philosophie qui le rendront éthique. Un intellectuel peut-il se conduire d'une façon qui n'est pas éthique bien qu'il ait lu des centaines de livres et vu des centaines de pièces ayant des connotations éthiques ? Ces aspects sont traités d'une façon détaillée dans les travaux et font partie de l'analyse de la thèse sur travaux.

Le rapport de la littérature avec la recherche éthique a été traité par des philosophes et des professeurs éminents qui sont cités dans les travaux de cette thèse. Un instinct et un raisonnement éthiques présupposent une personne prévenante et mûre. Serait-ce donc qu'un homme jeune ne peut pas être éthique ? Pas du tout, seulement les tentations pour un homme jeune sont plus fortes, et son caractère est moins formé, car il a moins d'expérience. Mais on rencontre dans le monde des affaires beaucoup d'hommes jeunes et éthiques, ainsi que des hommes mûrs et âgés qui sont immoraux à l'extrême. Néanmoins, il est recommandé, par Aristote comme par d'autres philosophes éthiques, d'augmenter la part de l'éthique dans l'éducation, afin d'aider les jeunes à surmonter les tentations non éthiques qu'ils rencontrent au long de leur carrière. Ce qui compte finalement est le caractère moral et éthique, qui peut être conféré dans le cercle familial, à l'école, aux scouts, à l'armée, à l'université ou dans des organismes de volontaires. On dit souvent que les jeunes ont une image idéaliste, alors que les hommes mûrs ont une image cynique, que les femmes ont une image plus morale que les hommes, etc., mais en définitive ce sont les cas individuels qui comptent, car il ne faut pas avoir de préjugés dans ce domaine - comme dans aucun autre domaine d'ailleurs. Cette approche « *change le foyer de la délibération éthique des aspects abstraits aux problèmes de caractère éthique, de la logique à la psychologie, de l'universel à l'individuel, de l'intellectuel à l'émotionnel, des vérités objectives au choix et à l'engagement personnel, et du temple de marbre sur la colline au remue-ménage de la vie quotidienne. Dans tous ces chemins, la perspective de cette approche est beaucoup plus proche de la littérature que des grands principes.* » (Badaracco, Defining Moments, p.53)

C'est pourquoi l'auteur de cette thèse est convaincu que la lecture de la bonne littérature est essentielle pour se former un caractère éthique, étant donné que la philosophie est trop abstraite, spécialement pour un homme d'affaires orienté vers la pratique. Il est difficile de s'imaginer qu'un homme d'affaires qui a lu, étudié et surtout a été influencé par Pagnol, Zola, Ibsen, Racine, Corneille, Molière, Hugo, Brecht, Shakespeare, Cervantès, Agnon, ou d'autres auteurs cités dans ces travaux et dans d'autres manifestes éthiques pourrait se conduire dans les affaires de façon qui n'est pas éthique. En préconisant la lecture de la littérature, on doit préciser qu'il s'agit de la littérature qui a une mission éthique et morale. Ou comme le dit Kenneth R. Andrews dans son article « *Ethics in Practice* » (*Ethics at Work*, Harvard Business Review, p.40) :

*« La grande littérature peut être une source évidente d'instruction éthique, car elle instruit en même temps l'esprit et le cœur sur les complexités du choix moral. L'engagement émotionnel avec les personnages historiques et imaginaires qui doivent choisir entre la mort et le déshonneur, entre l'intégrité et l'avancement personnel, entre le pouvoir et la responsabilité, entre soi et les autres, élargit de même notre imagination morale. »*

Il est vrai que Zola était perçu à son époque comme très immoral, et sa lecture était interdite dans beaucoup de cercles, c'est pourquoi il ne faut pas trop définir les lignes de la littérature éthique. Sartre, Anouilh, Balzac, Dostoïevski, Pirandello, sont tout aussi éthiques, au sens où leurs oeuvres et les problèmes qu'elles soulèvent aident les intellectuels et les hommes d'affaires à réfléchir aux valeurs fondamentales, et à partir du moment où l'on pense sérieusement, on arrive à l'éthique, par le chemin de Damas ou par l'existentialisme, car l'éthique est universelle, elle n'est pas spécialement catholique, juive, protestante, bouddhiste, communiste, socialiste, capitaliste ou nihiliste, elle est l'agrégation de toutes les théories et de toutes les pratiques éthiques. Car l'être humain est fondamentalement le même, à Paris, à New York ou à Tel Aviv, et la lutte entre les personnes éthiques et celles qui ne le sont pas est une lutte qui dure depuis des temps immémoriaux, menée par Moïse, Aristote, Jésus, Mahomet, Kant, Etzioni, Feyerabend et beaucoup d'autres, une lutte avec des nuances diverses, avec une polémique acerbe, mais avec un but précis, avec une fin connue et qui nous l'espérons est proche.

Qui donc est à même de se prononcer avec autorité sur l'éthique des affaires et comment l'environnement des hommes d'affaires en général et des actionnaires minoritaires en particulier recevra-t-il leurs idées et leurs recommandations ? Seraient-ce des hommes d'affaires qui font aussi partie du monde académique ou tout simplement qui sont aussi des humanistes, érudits dans les textes philosophiques, historiques et littéraires ? Les moralistes des affaires sont de plus en plus convaincus qu'une combinaison de toutes ces qualités serait optimale pour traiter l'éthique des affaires. Les travaux de cette thèse sont fondés sur une carrière de plus de trente ans dans des postes clés ayant trait aux affaires internationales, avec beaucoup de dilemmes éthiques qui ont influencé fortement cette carrière, ainsi que sur une large instruction littéraire qui est souvent citée dans la thèse et qui a un rapport immédiat avec les principes éthiques de l'auteur de la thèse.

*« Dans son introduction à Business as a Humanity, Thomas J. Donaldson dit que les auteurs de ce volume acceptent que des textes humanistes, par exemple philosophiques, historiques et littéraires, soient introduits dans les formations supérieures au*

*management. Les théoriciens de l'éthique des affaires ont démontré l'importance de la recherche philosophique et historique dans ce domaine. Néanmoins, il se pourrait que l'on n'ait pas assez insisté sur l'importance de la littérature en éthique des affaires. Dans Business as a Humanity : a Contradiction in Terms ?, Richard T. De George défend l'idée que la littérature offre aux étudiants en management 'une subtilité de compréhension, une beauté de langage, un appel à l'imagination et des descriptions vivantes qui font honte à la plupart des textes... (les étudiants) ont besoin de comprendre les personnes et leurs motivations, de savoir comment apprendre à juger un caractère, et d'avoir l'habileté de s'imaginer à la place d'une autre personne, que ce soit un concurrent, un directeur, ou un subordonné. Pour ceux qui sont dédiés à la méthode des cas, les romans, histoires courtes et pièces de théâtre offrent une inépuisable source de richesse plus détaillée, plus subtile et plus complète que la plupart des cas qui ont été écrits pour les cours.' »*

*(Business Ethics Quarterly, January 1998, Klein, « Don Quixote and the Problem of Idealism and Realism in Business Ethics », p.43)*

Les travaux de cette thèse qui adhèrent complètement aux principes énoncés ci-dessus par deux éminences de l'éthique des affaires, Donaldson et De George, juxtaposent des pièces de théâtre de Miller, Pagnol, Brecht et autres, des romans de Zola, Pagnol, Cervantès, Kafka et autres, des fables, des extraits satiriques et autres, avec les situations de l'éthique des affaires en général et des actionnaires minoritaires en particulier, et essaient de trouver des analogies entre les situations littéraires et réelles qui mettent en relief les dilemmes éthiques des personnages imaginaires ou des hommes d'affaires concrets. De plus, les travaux de la thèse sont fondés sur des études de cas approfondies qui permettent de juger de façon détaillée les situations, les personnages et la conduite personnelle et psychologique des 'héros' de l'éthique ou du manque d'éthique. Car la psychologie est à la base de la conduite éthique dans les affaires, et l'on ne peut comprendre la conduite des hommes d'affaires sans analyser à fond leur caractère et leurs motivations. Mais est-il pratique d'édifier ses principes éthiques sur des fondements philosophiques, religieux ou littéraires ? Ne court-on pas le risque d'être traité comme un Don Quichotte, qui est complètement subjugué par ses idéaux ? Peut-on être pratique, réussir dans les affaires, et conserver quand même ses bases idéologiques et littéraires ? L'environnement de l'homme d'affaires le traitera-t-il avec respect, commisération, défiance ou envie ? Voilà le dilemme de base de beaucoup d'hommes d'affaires qui cherchent à concilier l'idéal et le réel sans devenir un Don Quichotte.

*« Cervantès condamne les livres de chevalerie, en tant qu'ils sont personnifiés dans la figure de Don Quichotte, comme fantastiques et dangereux à la fois. Le héros chevaleresque peut amener certaines personnes à croire que l'improbable peut être réalisé aisément. Le personnage de Cervantès, Don Quichotte, montre que ce n'est pas le cas. Nous avons ici un héros qui possède d'excellentes qualités de caractère et d'intellect, et en même temps qui combat au nom de la justice et de l'amélioration humaine. Néanmoins, tout en étant inspirés par des idéaux élevés, ses efforts sont futiles, car il ne prête que peu ou pas d'attention aux moyens nécessaires pour aboutir à ces buts, et il échoue sans obtenir la connaissance utile quant aux circonstances et aux conditions nécessaires pour comprendre à fond les actions humaines. Cervantès paraît dire que lorsque la théorie idéaliste a divorcé de la pratique, même si la théorie est noble et les intentions bonnes, le savoir-faire, le jugement et la discrétion vont manquer et le bien-être humain ne sera pas atteint. [...] Jusqu'à maintenant notre scénario de Don Quichotte pourrait donner un conte édifiant à l'éthique des affaires. Certains hommes d'affaires*

*ayant beaucoup d'expérience pratique ont regardé d'un air désapprobateur les sorties des chevaliers philosophes et littéraires armés de leurs théories morales (par exemple déontologique et/ou utilitaire) qu'ils ont apprises 'en vivant dans les livres'. Ils pourraient argumenter qu'il y a quelque chose de comique dans certains des essais des philosophes pour résoudre les problèmes complexes des affaires en appliquant des théories morales à des 'études de cas' trop simplifiées. »*

*(Business Ethics Quarterly, January 1998, Klein, Don Quixote and the Problem of Idealism and Realism in Business Ethics, p.44-45)*

L'entourage des hommes d'affaires éthiques, ou des personnes éthiques en général, peut traiter celles-ci comme courageuses, folles ou impertinentes ainsi que l'affirme Sancho Pança, ou comme vertueuses mais calomniées comme lui répond Don Quichotte :

*« En lo que toca – prosiguo Sancho – a la valentia, cortesia, hazanias y asunto de vuestra merced, hay diferentes opiniones : unos dicen : 'Loco, pero gracioso'; otros, 'Valiente, pero desgraciado'; otros, 'Cortes, pero impertinente'; y por aqui van discurrendo en tantas cosas, que ni a vuestras merced ni a mi nos dejan hueso sano. – Mira, Sancho – dijo don Quijote -: donde quiera que esta la virtud en eminente grado, es perseguida. Pocos o ninguno de los famosos varones que pasaron de ser calumniado de la malicia. » (Cervantès, Don Quijote de la Mancha, II, p.43)*

*« En ce qui concerne, continua Sancho, la vaillance, la courtoisie, les exploits et l'affaire de votre grâce, il y a des opinions différentes : les uns disent : 'Fou, mais gracieux'; d'autres, 'Vaillant, mais malheureux'; d'autres, 'Courtois, mais impertinent'; et par ici ils discutent de tant de choses, que ni à votre grâce ni à moi ils ne laissent un os complet. – Vois donc, Sancho – dit don Quichotte -: là où la vertu existe à un haut degré, elle est persécutée. Peu ou aucun parmi les hommes respectables et fameux qui ont existé n'ont échappé à la calomnie de la malice. »*

Ibsen illustre de façon dramatique le dilemme éthique du Dr Stockman, l'officier médical des Bains municipaux, qui a découvert que l'eau des bains est polluée, et qui l'annonce publiquement au risque de faire se dresser contre lui toute la ville, qui pourrait être ruinée par sa découverte. Il est effectivement déclaré Ennemi du Peuple, démis de ses fonctions et ostracisé par sa communauté. Dans une confrontation décisive avec l'assemblée des citoyens, le Dr Stockman soutient que la majorité n'a pas le monopole de la vérité et de la morale, et il se prononce avec véhémence en faveur du droit de la minorité à avoir sa vérité qui peut être opposée à celle de la majorité, mais qui est tout de même l'unique vérité morale, pour laquelle il luttera sans tenir compte des conséquences. Stockman, l'individu, qui lutte seul contre tous, a même un nom prédestiné et très pertinent pour cette thèse, car il s'appelle stock-man, 'l'actionnaire', l'actionnaire individuel...

Si la majorité des hommes d'affaires prétend qu'on ne peut discuter avec le succès et que tout est permis pour l'obtenir, il peut quand même exister une minorité qui affirme que la valeur absolue est l'éthique, et qu'il est impardonnable de réussir en lésant les droits des actionnaires minoritaires, des parties prenantes, et en fin de compte de nous tous. L'auteur des travaux de cette thèse est convaincu que cette minorité a sans doute raison. Paraphrasant les trois phases de la vérité de Schopenhauer, on pourrait dire que l'on va nous ridiculiser comme on l'a fait de Don Quichotte, que l'on va nous combattre comme on a combattu l'Ennemi du

Peuple, mais en fin de compte, la vérité de la minorité sera perçue comme évidente, comme la démocratie, comme les droits de l'homme, et comme l'égalité du genre humain, noirs, jaunes ou blancs, hommes ou femmes, chrétiens, musulmans ou juifs, américains, français ou israéliens.

L'entourage corrompt bien des hommes d'affaires qui étaient très éthiques et moraux avant d'entrer dans les affaires, mais qui deviennent corrompus pour y subsister. Pagnol a décrit la métamorphose absolue de Topaze avec un brio inégalable. L'instituteur Topaze, à la moralité irréprochable, est injustement renvoyé de l'école par son directeur Muche, et s'enrichit par la suite en faisant des affaires douteuses. Au début de la pièce, on voit dans la classe de Topaze les inscriptions morales : « Pauvreté n'est pas vice », « Il vaut mieux souffrir le mal que le faire », « L'Argent ne fait pas le bonheur ». On apprend des maximes admirables comme « Les coupables, il vaut mieux les choisir que les chercher. »

Topaze enseigne à ses élèves la morale :

*« Pour vous préparer à cette épreuve, nous allons nous pencher sur les moeurs des peuples civilisés, et nous allons voir ensemble quelles sont les nécessités vitales qui nous forcent à obéir à la loi morale, même si notre esprit n'est pas naturellement porté à la respecter... Pour réussir dans la vie, c'est-à-dire pour y occuper une situation qui corresponde à votre mérite, que faut-il faire? »*

*L'élève Tronche (réfléchit fortement) – Il faut faire attention.*

*Topaze – Si vous voulez. Il faut faire... attention à quoi?*

*L'élève Tronche (décisif) – Aux courants d'air.*

*Toute la classe rit.*

*Topaze - ... Pour réussir dans la vie, il faut être... Il faut être ho...*

*Toute la classe attend la réponse de l'élève Tronche. Topaze se penche vers lui.*

*L'élève Tronche (perdu) – Horrible!*

*Eclat de rire général accompagné d'une ritournelle de boîte à musique.*

*Topaze (découragé) – Zéro, asseyez-vous. (Il inscrit le zéro.) Il faut être honnête. Et nous allons vous en donner quelques exemples décisifs. D'abord toute entreprise malhonnête est vouée par avance à un échec certain... (Avec force.) Tous ces malheureux sont aussitôt arrêtés, et traînés par les gendarmes aux pieds de leurs juges. De là, ils seront emmenés dans une prison pour y être péniblement régénérés... Supposons maintenant que par extraordinaire un malhonnête homme... ait réussi à s'enrichir... L'homme dont nous parlons n'a point d'amis. Ceux qui l'ont connu jadis savent que sa fortune n'est point légitime. On le fuit comme un pestiféré... Parce que quoi qu'il fasse, où qu'il aille, il lui manquera toujours l'approbation de sa cons... de sa cons...*

*Il cherche des yeux l'élève qui va répondre. L'élève Pitart-Vergniolles lève le doigt.*

*Pitart-Vergniolles – De sa concierge.*

*Topaze - ... Ce malhonnête homme n'aura jamais l'approbation de sa conscience. Alors, tourmenté jour et nuit, pâle, amaigri, extenué, pour retrouver enfin la paix et la joie, il distribuera aux pauvres toute sa fortune parce qu'il aura compris que...*

*Toute la classe (en chœur, d'une voix chantante) – Bien mal acquis ne profite jamais... »*

*(Pagnol, Oeuvres complètes I, Topaze, p.361-363)*

Au troisième acte c'est un Topaze transfiguré et corrompu qui est assis derrière un bureau, alors qu'aux murs on peut lire: 'Soyez brefs', 'Le temps, c'est de l'argent', 'Parlez de

chiffres'. Topaze est un homme de paille, un prête-nom. Il se sent souillé et il ne peut soutenir le regard d'un honnête homme. Il essaie encore de soutenir que l'argent ne fait pas le bonheur, mais Suzy, la femme qu'il aime, lui répond : « Non, mais il l'achète à ceux qui le font ». Dans l'entourage corrompu, il commence à faire ses preuves et devient beaucoup plus compétent que ses collègues. En confrontation avec son ancien ami il se justifie : « Tout ce que j'ai fait jusqu'ici tombe sous le coup de la loi. Si la société était bien faite, je serais en prison. » Et il conclut :

*« Regarde ces billets de banque, ils peuvent tenir dans ma poche mais ils prendront la forme et la couleur de mon désir. Confort, beauté, santé, amour, honneurs, puissance, je tiens tout cela dans ma main... Tu t'effares, mon pauvre Tamise, mais je vais te dire un secret : malgré les rêveurs, malgré les poètes et peut-être malgré mon coeur, j'ai appris la grande leçon : Tamise, les hommes ne sont pas bons. C'est la force qui gouverne le monde, et ces petits rectangles de papier bruisant, voilà la forme moderne de la force. »*

(Pagnol, Oeuvres complètes I, Topaze, p.453)

Pagnol, tour à tour pessimiste et optimiste, nous décrit de façon admirable nos dilemmes à tous et comment un grand nombre de personnes les résolvent. Si Topaze était resté dans son entourage, avec un directeur honnête il serait resté le plus honnête des hommes, mais c'est parce qu'il a souffert l'injustice et qu'il s'est adjoint à une société corrompue qu'il s'est corrompu lui-même et qu'il a vendu son âme, tout en étant convaincu d'être dans le juste chemin. Il devient beaucoup plus corrompu que ses mentors, car c'est la seule façon de subsister, et il trouve des justifications qui arrivent même à le convaincre lui-même. Voilà donc le rôle prédominant de la société qui arrive dans la plupart des cas, surtout auprès d'hommes qui n'ont pas un caractère fort et arrêté, à façonner ses membres à son image. Dis-moi qui tu fréquentes et je te dirai qui tu es. Quel livre ou article académique pourrait résumer de façon si brillante, pertinente et cocasse le dilemme éthique autant que le fait Pagnol dans Topaze ?

Mais Pagnol traite le sujet de l'éthique dans une autre pièce remarquable, Les marchands de gloire. Berlureau a besoin d'un homme de paille pour une affaire qu'il a en Corse, et il songe à y envoyer Henri dont la présence le gêne. Henri, qui avait jusqu'alors des scrupules, joue le jeu, mais se vend au prix fort.

*« Henri – Mais puisque je vends mon âme au diable, j'ai besoin de deux mille francs pour apaiser mes scrupules.*

*Berlureau – Ils sont un peu chers vos scrupules.*

*Henri – C'est qu'ils sont grands, et assez douloureux... Le scrupule, mon cher Ferdinand, est une maladie pénible dont tu n'as probablement jamais souffert. Mais c'est aussi cruel qu'une sciatique. Par bonheur, il existe un très vieux remède, mais dont l'effet est immédiat : c'est le cataplasme d'oseille.*

*Berlureau (joyeux) – Les remèdes de bonne femme ont toujours été les meilleurs. D'accord.*

*Bachelet – Il ne faudrait tout de même pas abuser...*

*Henri – Tu trouves que ce n'est pas MORAL?*

*Berlureau – Edouard, ne sois pas confus, parce que moi, ça me rassure. Je craignais que l'amnésie ne l'ait rendu inutilisable, et je l'envoyais là-bas pour l'escamoter... Mais*

*puisque'il a toute sa tête, et qu'il a compris la musique, il peut me rendre de grands services. C'est une affaire très délicate. Les deux mille francs, il les vaut. »*

(Pagnol, Les marchands de gloire, Oeuvres complètes I, p.153)

Et le plus grand chef d'œuvre de Pagnol, et le plus pertinent sur l'éthique, est sans aucun doute Jean de Florette et Manon des Sources. Jean de Florette était venu s'installer aux Bastides Blanches dans le midi, dans la propriété de sa mère décédée, qui était convoitée par César Soubeyran, le Papet, et son neveu, Ugolin. César était le plus riche propriétaire de la région et les Bastidiens avaient peur de s'attirer leur animosité. La propriété possédait une source qui était connue des Bastidiens, et qui fut bouchée par les Soubeyran afin de décourager Jean de Florette de cultiver sa terre. Personne ne raconta l'existence de la source à Jean, et même ceux qui avaient appris qu'elle était bouchée par les Soubeyran ne le lui dirent pas, car Jean était un 'étranger' auquel on ne devait rien dévoiler, car « on ne s'occupe pas des affaires des autres ». L' 'insider information' n'est donc pas dévoilée à ceux qui ne font pas partie de la clique, de la majorité, des forts, bien que Jean ait le droit de savoir car la source se trouvait dans sa propriété. César envoie son neveu pour se lier d'amitié avec Jean, mais lui-même tient à ne pas le connaître ou le rencontrer, car les criminels préfèrent ne pas personnifier leur victime : « il n'y a rien de personnel ».

Du fait que la victime est anonyme, César peut maintenir son objectivité, et il gronde Ugolin qui connaît Jean et a des scrupules envers lui. César arrive même à empêcher Jean de se lier d'amitié avec les Bastidiens, qui eux mêmes perdent les derniers scrupules qu'ils auraient pu avoir envers Jean qu'ils ne connaissent donc pas. Pamphile, un des seuls Bastidiens qui veut raconter à Jean l'existence de la source, est empêché par sa femme Amélie, qui donne des arguments 'classiques' pour le dissuader : « *La première fois qu'il est venu au village, il a essayé de tuer Cabridan à coups de boules... ne t'occupe pas des affaires des autres, tu as besoin d'avoir des clients... C'est pas un bossu de Crespin qui te donnera du travail. Justement, dit-elle le Papet est venu. Il veut que tu lui refasses la mangeoire de son mulet.* » (Pagnol, Oeuvres complètes III, Jean de Florette, p.822). Tout est bon, les calomnies - car c'est Jean lui-même qui a reçu la boule sur la bosse, l'Omerta - ne parle pas et ne t'occupe pas des affaires des autres, le gagne-pain qui peut être en danger, la xénophobie - car Jean est de Crespin... et en fin de compte la corruption - car le Papet achète le silence de Pamphile en lui donnant du travail.

L'histoire est connue, Jean meurt en essayant de creuser un autre puits, César et Ugolin achètent pour une bouchée de pain la terre à la veuve, qui avait une fille, Manon. Ils font cultiver des oeillets, qui ont besoin de beaucoup d'eau, après avoir 'redécouvert' la source dans la propriété, et s'enrichissent encore plus. Lorsque Manon apprend plus tard que les Soubeyran et tout le village savaient que la source existait et qu'elle avait été bouchée, elle décide de se venger en obstruant la source qui donnait l'eau au village et ruine par là une grande partie des villageois et spécialement les terres des Soubeyran. Dans une confrontation magnifique entre le Papet et les villageois, ceux-ci apprennent par Manon que le Papet leur avait caché que Jean était le fils de Florette, qui était née au village des Bastides.

« (Manon) 'Oui, c'était Florette Camoins, qui était née dans la ferme où son fils est mort!'

'Oyayaie!' dit Pamphile, consterné, 'personne ici ne l'a jamais su!'

(Manon) 'Le vieux voleur, là-bas, l'a toujours su, et Ugolin aussi le savait...'

(Le Papet) 'Qu'est-ce que ça change?'

*Pour eux 'ça changeait tout'. Avoir abandonné à son triste sort un paysan amateur venu de Crespin, c'était en somme de bonne guerre, mais la victime, c'était le fils de Florette des Bastides ; non pas un locataire ou un acheteur étranger, mais le propriétaire d'un bien de famille, acquis par un héritage maternel. »*

(Pagnol, Oeuvres Complètes III, Manon des Sources, p.1028)

Vers la fin du livre, César apprend que Jean était son propre fils qu'il avait eu de Florette sans qu'elle ait pu le lui dévoiler car il était à l'armée dans un bled et la lettre fut perdue. César en meurt car il a été la cause de la mort de son propre fils...

Il est très facile de voler ou de tuer des victimes qu'on ne connaît pas intimement, qui sont étrangères et qui sont faibles. Ces victimes peuvent être des actionnaires minoritaires, des juifs polonais, ou des étrangers du village voisin. Les criminels trouveront toujours des excuses pour justifier leurs crimes. Mais en fin de compte les crimes reviennent presque toujours aux criminels comme un boomerang, et du moment que l'on agit de façon immorale, tôt ou tard on sera nous-mêmes victimes des normes immorales. La religion juive peut être résumée d'après la Mishna en une phrase : « Aime ton prochain comme toi-même », et Pagnol, en grand humaniste, est convaincu qu'un crime contre un étranger (qui est au surplus bossu et intellectuel) est finalement un crime contre son propre fils. Il faut donc essayer de prouver que les actionnaires minoritaires sont comme nous-mêmes et les personifier le plus possible. Il faut faire le plus possible pour divulguer les informations à tous les actionnaires, car il n'y a que la lumière pour gêner les criminels qui travaillent toujours dans l'ombre.

Les travaux de cette thèse donnent des exemples pertinents issus d'oeuvres littéraires comme Rigoletto (Le roi s'amuse de Hugo), des fables de La Fontaine et d'Esopé, de la Bible (ancien et nouveau Testament), de poèmes, d'un tango de Discepolo, de contes folkloriques racontés à l'auteur de cette thèse par ses parents, de Candide de Voltaire, The Crucible d'Arthur Miller, l'Odyssée d'Homère, Yes Minister, Le ventre de Paris de Zola, l'Enéide de Virgile, etc. Pour illustrer les études de cas on pourrait citer le chef d'œuvre de Scott Fitzgerald Gatsby le magnifique, qui montre comment pensaient les criminels contre l'éthique du temps des *roaring twenties* comme ils le faisaient d'ailleurs du temps des *roaring nineties*.

Un des aspects psychologiques les plus saillants est le fait que dans plusieurs cas, les dirigeants des entreprises, et les groupes capitalistes qui en possèdent le contrôle, n'ont pas conscience qu'ils sont blâmables pour leur violation des droits des parties prenantes et des actionnaires minoritaires. On a appris dernièrement que l'un des hommes les plus riches du monde, dont la société a été attaquée publiquement et par les tribunaux de son pays pour ses pratiques présumées monopolistes, est un admirateur fervent d'un des livres les plus importants du vingtième siècle, Gatsby le magnifique. Son admiration est tellement vive qu'il a même fêté son mariage dans le style des *roaring twenties* décrit dans le roman, et que sa maison qui vaut une somme extravagante est décorée de citations du roman. Il serait intéressant de savoir si la citation suivante, qui est pratiquement la conclusion du roman et sa morale principale, est aussi retranscrite sur les murs de sa maison.

Tom Buchanan, le magnat capitaliste qui vient d'une très riche famille américaine, perçoit Gatsby comme un arriviste, un nouveau riche, qui de plus était l'amant de sa femme Daisy. Il cause la mort de Gatsby et ensuite s'en lave les mains et la conscience, sans aucun scrupule, car ces êtres inférieurs qui ne font pas partie de notre clan ne comptent pas.

Et l'auteur conclut :

*« Je ne pouvais ni lui pardonner ni l'aimer, mais je vis que ce qu'il avait fait était pour lui entièrement justifié. Tout était très imprudent et confus. C'étaient des personnes imprudentes, Tom et Daisy – ils détruisaient des choses et des créatures, et ensuite battaient en retraite dans leur richesse ou dans leur vaste imprudence, ou dans ce qui les liait, et les autres pouvaient bien nettoyer les dégâts qu'ils commettaient. [...] Je lui serrai la main ; ça semblait bête de ne pas le faire car je me sentais soudainement comme si je parlais à un enfant. Ensuite il alla à la bijouterie pour acheter un collier de perles – ou peut-être seulement une paire de boutons de manchette – et je fus débarrassé définitivement de ma pruderie provinciale. [...] Gatsby croyait à la lumière verte, le futur orgiaque qui d'année en année nous fuit. Il se déroba alors, mais ça n'avait pas d'importance – demain on courra plus vite, on étendra nos bras plus loin [...] Et un beau matin - Et nous nous battons encore, comme des bateaux contre le courant, relégués incessamment dans le passé. »*

(Scott Fitzgerald, The Great Gatsby, p.107)

Tant que le monde continuera à traiter les Buchanan comme des enfants qui ne sont pas responsables de leurs actes, il sera impossible de changer fondamentalement les choses. Mais il faut blâmer ceux qui leur pardonnent bien souvent par lâcheté. On hésite à condamner les puissants. Et l'on continue à crier haro sur le baudet, car on a trop peur d'affronter le lion, le loup ou le renard. Il ne faut pas espérer que les Buchanan de ce monde se trouvent tout d'un coup assaillis de remords. Ils continueront toujours à se réfugier dans leur richesse et à apaiser leur conscience par l'achat d'un collier de perles. C'est pourquoi il faut les combattre et non pardonner leur conduite immorale, tout comme on condamne les crimes commis par les voleurs de grand chemin. Il n'y a aucune différence entre le vol d'une banque et le vol des parties prenantes ou des actionnaires minoritaires. Et il faut définir comme vol tout acte qui n'est pas éthique, même s'il ne peut pas être puni par la loi.

Les travaux essaient de parvenir à un juste équilibre entre la recherche académique et la passion révolutionnaire. Car comme le dit Musset : *« L'homme est un apprenti, la douleur est son maître et nul ne se connaît tant qu'il n'a pas souffert. »* Comme cela a été dit dans le chapitre méthodologique, la fougue que l'on apporte à une recherche pionnière est aussi importante que la rigueur académique. On pourrait résumer cet état d'esprit par le poème de Hugo qui conclut le livre L'éthique activiste des affaires :

*« Je fis souffler un vent révolutionnaire.  
Je mis un bonnet rouge au vieux dictionnaire.  
Plus de mot sénateur! Plus de mot roturier!  
Je fis une tempête au fond de l'encrier,  
Et je mêlai, parmi les ombres débordées,  
Au peuple noir des mots l'essaim blanc des idées ;  
Et je dis : Pas de mot où l'idée au vol pur  
Ne puisse se poser, toute humide d'azur...  
Je bondis hors du cercle et brisai le compas.  
Je nommai le cochon par son nom ; pourquoi pas ? »*

(Victor Hugo, Réponse à un acte d'accusation)

Dans les deuxième et troisième chapitres de cette thèse, nous avons analysé les dilemmes éthiques dans des oeuvres classiques telles que Le marchand de Venise de Shakespeare, L'argent de Zola, L'enfer de Dante, Jules César de Shakespeare et L'opéra de quat'sous de Brecht. Le cas d'Aristide Saccard dans L'argent traite de la façon la plus pertinente la tragédie des actionnaires minoritaires. Cette thèse ne fait que reprendre un sujet qui a été traité avec un brio exceptionnel par Zola il y a plus d'un siècle. Comment se fait-il que Zola ait écrit tout un livre à ce sujet il y a si longtemps et que personne dans le monde académique ne l'ait traité académiquement jusqu'à nos jours ? Serait-ce que le sujet n'est pas pertinent comme l'a dit le doyen d'une université, bien que l'affaire Enron et les milliers d'affaires qui ont éclaté depuis Zola jusqu'à nos jours et qui ont causé tant de tragédies et de pertes, tant de dysfonctionnement économiques, soient des preuves irréfutables de la pertinence du problème ? Et pour personnifier le cas des actionnaires minoritaires, on pourrait choisir un extrait de la fin du roman qui prouve que Saccard, ses collaborateurs et ses victimes sont beaucoup plus vivants que Ken Lay et les actionnaires d'Enron, ou que les actionnaires de Mastoss dans les travaux de cette thèse, qui hurlent de désespoir sur Internet après avoir perdu toutes leurs économies - car Zola a rendu les héros de son roman immortels.

*« Mais les morts inconnus, les victimes sans nom, sans histoire, emplissaient surtout d'une pitié infinie le cœur de Mme Caroline. Ceux-là étaient légion, jonchaient les buissons écartés, les fosses pleines d'herbe, et il y avait ainsi des cadavres perdus, des blessés râlant d'angoisse, derrière chaque tronc d'arbre. Que d'effroyables drames muets, la cohue des petits rentiers pauvres, des petits actionnaires ayant mis toutes leurs économies dans une même valeur, les concierges retirés, les pâles demoiselles vivant avec un chat, les retraités de province à l'existence réglée de maniaques, les prêtres de campagne dénudés par l'aumône, tous ces êtres infirmes dont le budget est de quelques sous, tant pour le lait, tant pour le pain, un budget si exact et si réduit, que deux sous de moins amènent des cataclysmes ! Et, brusquement, plus rien, la vie coupée, emportée, de vieilles mains tremblantes, éperdues, tâtonnantes dans les ténèbres, incapables de travail, toutes ces existences humbles et tranquilles jetées d'un coup à l'épouvante du besoin ! »*

(Émile Zola, L'argent, p.440)

Pour conclure ce chapitre sur la conjonction entre la littérature et l'éthique des affaires, on pourrait citer un extrait du dernier chapitre du livre L'éthique des affaires : La révolution éthique des actionnaires minoritaires, qui donne un exemple édifiant sur le rapport étroit qui existe entre les deux domaines.

La pièce monumentale d'Arthur Miller, All My Sons, peut être traitée comme un cas d'éthique des affaires, car elle résume les thèmes principaux des travaux. Pour chaque scène on pourrait tirer une conclusion qui se réfère à l'un des chapitres. Les travaux, comme le montre cette thèse, ont tenté de juxtaposer la bibliographie académique orientée vers l'éthique, la littérature classique traitant de thèmes éthiques, et les cas réels de dilemmes éthiques dans des entreprises aux Etats-Unis, en France, et en Israël. La conclusion des travaux sera fidèle à cette méthode, qui met en relief la réalité de la fiction.

Joe Keller est un riche industriel américain, qui pendant la guerre a envoyé des pièces défectueuses d'avions à l'armée de l'air, causant la mort de 21 pilotes. Son fils, Larry, aviateur lui-même, qui l'apprend pendant la guerre, disparaît avec son avion. Vers la fin de

cette pièce inoubliable, on apprend qu'avant de mourir, Larry a envoyé à sa fiancée Ann une lettre d'adieu lui expliquant qu'il ne peut continuer à vivre avec la conscience du crime de son père. Joe est un criminel contre l'éthique, mais légalement il a réussi à être acquitté. Il retourne dans sa demeure après l'acquittement, et la société le disculpe.

Son entourage lui pardonne, car il est riche, il a du toupet, il est sûr de lui-même, il a réussi à se débrouiller avec la loi, et qu'importe donc si 21 aviateurs sont morts par sa faute. La société est donc complice du crime de Joe Keller par sa bienveillance envers les criminels contre l'éthique. En conclusion, tant que la société se désintéressera des crimes contre l'éthique et ne les condamnera pas, il sera très difficile de combattre effectivement ces crimes, car presque toujours leurs auteurs arriveront à être disculpés par la loi, puisqu'ils sont souvent les plus forts et les plus malins et qu'ils ont à leur disposition les meilleurs avocats et les plus grandes ressources.

Joe Keller est inquiet de ce qu'Ann se marie avec son fils Chris, que le père d'Ann qui était son partenaire et son complice pour accomplir le crime soit libéré de prison, et que le frère d'Ann - George Deever – le soupçonne de complicité. Joe essaie de les corrompre en offrant un emploi dans son usine à George et à son père, on essaie même de marier George à une amie, on l'entoure d'attention. Lorsqu'il ne réussit pas, Joe menace George et accuse son père du crime que lui-même a commis. En conclusion, tout est permis pour sauvegarder ses intérêts - la corruption, les menaces, la tromperie. Nous blâmons les autres de nos propres crimes. Les victimes sont les 'spéculateurs' de Joe Keller, les agneaux sont traités de loups, et les loups se déguisent en grand-mères inoffensives. A partir du moment où l'on se conduit de façon immorale, il n'y a plus de limites.

Mais il faut quand même sauvegarder les apparences, même au prix de son propre aveuglement. Kate Keller, la femme de Joe, qui sait très bien que Joe est coupable, refuse d'admettre que Larry est mort, car si elle l'admettait cela reviendrait à dire que Joe a tué son propre fils. Elle est donc forcée de s'opposer au mariage de Chris avec Ann, car Larry doit être vivant et disparu. C'est le compromis qu'elle passe avec sa conscience, mais justement ce mensonge est à la base du dénouement, car on ne peut fonder son existence sur des mensonges. Sa conscience lui permet d'admettre que son mari a assassiné 21 pilotes, mais ne lui permet pas d'admettre qu'il a assassiné son fils, comme s'il y avait une différence entre un mort et un autre. En conclusion, il est toujours possible de trouver un compromis avec sa conscience, à tous les degrés du crime éthique ou autre. Joe est convaincu qu'il n'a pas tué les pilotes, car il ne les connaît pas, il ne les personnifie pas, tout comme le papet chez Pagnol. De même que l'on peut commettre des crimes contre Jean de Florette car c'est un étranger, on peut tuer 21 pilotes, car ils sont faibles ou morts et ils ne peuvent pas réagir.

Chris, le fils de Joe qui travaille avec son père, le soupçonne d'être coupable. Il appartient à la deuxième génération des criminels contre l'éthique, il est un précurseur de Michael, le fils de Don Corleone, qui n'avait au début que des bonnes intentions, mais qui a été en fin de compte corrompu par son entourage. En 1947, date à laquelle Miller a écrit son oeuvre, comme en l'an 2000, le dilemme éthique est le même. Chris apaise sa conscience en disant que tout est permis dans le monde des affaires :

*« This is the land of the great big dogs, you don't love a man here, you eat him !  
That's the principle ; the only one we live by – it just happened to kill a few people this*

*time, that's all. The world's that way, how can I take it out on him ? What sense does that make ? This is a zoo, a zoo ! »*

(Six Great Modern Plays, Arthur Miller, All My Sons, p.429)

*« C'est le pays des grands molosses ici, on n'aime pas un homme, on le mange ! C'est ça le principe ; c'est le seul sur lequel on puisse compter – il s'est trouvé qu'il a tué quelques personnes cette fois-ci, c'est tout. Le monde marche de cette façon, comment puis-je le lui reprocher ? Quel sens ça a ? C'est un zoo, un zoo ! »*

Mais même Chris a des scrupules et il n'arrive pas à résoudre lui-même le dilemme entre son amour filial et sa conscience.

Et à partir du moment où Joe n'arrive pas à convaincre son fils Chris, il recourt à un stratagème connu, en lui disant que tout le monde se conduit de la même façon, donc *vox populi vox dei*, doctrine qui conduit aux crimes les plus violents de l'histoire, car on ne mesure pas sa conduite d'après sa conscience ou d'après l'éthique, mais d'après ce qu'on croit être les normes de la société :

*« Who worked for nothin' in that war ? When they work for nothin', I'll work for nothin'. Did they ship a gun or a truck outa Detroit before they got their price ? Is that clean ? It's dollars and cents, nickels and dimes ; war and peace, it's nickels and dimes, what's clean ? Half the Goddam country is gotta go if I go ! »*

(Six Great Modern Plays, Arthur Miller, All My Sons, p.430)

*« Qui travaillait gratis dans cette guerre ? Lorsqu'ils travailleront pour rien, je travaillerai gratis. Est-ce qu'ils ont expédié un canon ou un camion de Détroit avant de recevoir leur prix ? Est-ce que c'est propre ? Ce sont des dollars et des cents, des pièces de monnaie ; la guerre et la paix, ce sont des pièces de monnaie, qu'est-ce qui est propre ? La moitié de ce sacré pays doit être condamnée si je le suis ! »*

En conclusion, tout est permis si c'est la règle de la société même si elle est injuste, car sinon on ne peut pas subsister dans le monde des affaires. Tout se ramène à des dollars, des francs, ou des shekels, il n'y a rien d'autre, ni guerre, ni paix, ni morale, ni éthique, ni famille, ni amis, ni patrie. A partir du moment où l'on admet que tout est fondé sur le profit, tout est vraiment permis. C'est donc la faillite complète du monde des affaires, un monde obscur, dangereux, sans pitié, sans compassion, où chacun est un loup pour son prochain, et où tout est permis, tant que l'on gagne des pièces de monnaie.

A la fin de la pièce, Joe apprend que son fils Larry n'a pas disparu mais s'est suicidé, sans pouvoir pardonner à son père son crime et le meurtre de 21 aviateurs, et ses derniers mots dans sa lettre d'adieu à Ann sont que s'il avait pu il aurait tué son propre père. Joe est enfin touché par son crime qui est personnifié par la malédiction de son fils. Il quitte sa femme et la vie, et avant de se suicider, il dit : *« Sure, he was my son. But I think to him they were all my sons. And I guess they were, I guess they were. »* (Idem, p. 432).

*« Sûrement, il était mon fils. Mais je pense que pour lui ils étaient tous mes fils. Et je suppose qu'ils l'étaient, je suppose qu'ils l'étaient. »*

En conclusion, lorsqu'on reconnaît que tous les hommes sont nos fils et nos frères, qu'il ne faut pas faire à un autre ce que l'on n'aurait pas voulu que l'on nous fasse, on retourne aux principes bibliques, philosophiques et littéraires de l'amour de son prochain qui doivent être à la base du monde des affaires, et détruire les derniers bastions de l'autocratie et du cannibalisme, de la belligérance et de la corruption. Dans un monde où la « *cut throat competition* » est un leitmotiv, où « *street fighter* » est un héros, où le PDG est roi, et où il n'y a pas de scrupules, on tue toujours en fin de compte son fils et on finit par se suicider, du moins virtuellement, en supprimant sa conscience ou en la faisant taire.

Et la morale de la pièce et de la thèse, se trouve dans les derniers mots de Chris :

*« You can be better ! Once and for all you can know there's a universe of people outside and you're responsible to it, and unless you know that, you threw away your son because that's why he died. »* (Idem, p. 432)

*« Vous pouvez être meilleur ! Une fois pour toutes vous pouvez savoir qu'il y a une foule de gens à l'extérieur et que vous en êtes responsable, et à moins que vous ne l'admettiez, vous aurez sacrifié votre fils car c'est à cause de cela qu'il est mort. »*

La conclusion dans notre contexte est donc qu'au-delà de l'entreprise, de la direction et des actionnaires majoritaires, il y a aussi les parties prenantes, les employés, les fournisseurs, les clients, la communauté, la patrie, et les actionnaires minoritaires. A partir du moment où on les oublie, où l'on ne voit que son portrait dans le miroir de l'argent, où l'on ignore l'univers, l'environnement et autrui, où l'on n'est pas responsable envers les autres et où l'on ne cherche que son propre intérêt, cela équivaut au meurtre de notre propre fils, car tous les hommes sont nos fils !

## 7. LES ETUDES DE CAS

Le CNAM - Conservatoire National des Arts et Métiers - est le seul établissement d'enseignement supérieur et de recherche en France qui est entièrement dédié à la formation tout au long de la vie. L'auteur de cette thèse a reçu son diplôme de deuxième cycle en administration des affaires en France à l'Insead en juin 1968, juste après la révolution des étudiants de mai 1968. La dialectique entre l'idéalisme quelquefois naïf des étudiants à Paris et l'éducation rigoureuse et matérialiste reçue à Fontainebleau, continue à influencer la pensée capitaliste et humanitaire de l'auteur de cette thèse depuis plus de 35 ans. Mais l'Insead lui-même était perçu à cette époque comme une institution académique révolutionnaire (peut-être pas assez pour les étudiants maoïstes et trotskistes de 1968, mais sans aucun doute trop avancée pour la communauté académique d'administration des affaires des autres universités). En effet, l'Insead préconisait une économie européenne intégrée, les cours étaient donnés en français, en anglais et en allemand, les étudiants venaient de 50 pays, et la pédagogie était fondée presque uniquement sur les études de cas, ce qui était tout à fait révolutionnaire à cette époque. L'éthique n'était pas enseignée, mais elle était sous-entendue pour les professeurs et les étudiants qui n'avaient rien du cynisme et de la cruauté sans pitié envers les faibles qui devaient affecter l'économie mondiale dans les années suivantes. Il n'est donc pas surprenant que l'auteur de cette thèse, qui est un homme d'affaires actif dans le domaine des fusions et acquisitions internationales, ait écrit ses travaux en les fondant principalement sur des études de cas en France, aux Etats-Unis et en Israël, et présente sa thèse pour un doctorat ès sciences de gestion au CNAM, dans une formation doctorale unique en France, qui est ouverte à des théories nouvelles et pionnières dans le domaine de l'éthique des affaires.

La partie empirique du livre Business Ethics : The Ethical Revolution of Minority Shareholders comprend une recherche détaillée portant sur quatre cas d'entreprises respectivement française, américaines et israéliennes, la plupart dans le domaine de la haute technologie, où les actionnaires minoritaires perdent presque tout leur investissement. Les cas sont fondés sur des événements actuels et essaient de trouver les aspects communs et les règles de base qui régissent l'abus des droits des actionnaires minoritaires.

Le premier cas étudie une entreprise française, montre pourquoi le système juridique est souvent une panacée sans valeur, et comment l'association activiste ADAM découvre le manquement à l'éthique et s'appuie sur la presse et sur l'opinion publique pour essayer d'obtenir satisfaction. Le second cas, qui concerne une entreprise américano-israélienne, montre l'expérience kafkaïenne d'un actionnaire minoritaire qui ose découvrir la méthode par laquelle les actionnaires minoritaires ont été lésés. Il tente sans succès d'obtenir l'apport des autres actionnaires et parties prenantes, alors que les grandes organisations essaient de le faire taire.

Le troisième cas est celui d'une entreprise israélienne et de sa filiale, dirigée par un PDG et actionnaire courageux qui ose s'opposer aux actionnaires majoritaires et qui s'efforce, avec l'appui d'autres actionnaires, de lutter contre les propriétaires. Enfin, le dernier cas traite d'une entreprise américaine où les actionnaires minoritaires correspondent sur Internet via leur *stock talk*, découvrent une violation de leurs droits commise par l'entreprise, et donnent aux actionnaires l'opportunité de vendre leurs actions avant que leur prix ne s'effondrent.

Dans ces quatre cas, les noms des entreprises, des personnes, des journaux, etc., ont été modifiés pour ne pas révéler l'identité des intéressés. Néanmoins, tous les cas sont fondés sur une documentation très rigoureuse. Puisque cette thèse et ses travaux sont rendus publics, et que leur auteur livre ses convictions sur la conduite des entreprises et des dirigeants, il a été jugé préférable de rendre les cas anonymes, car en fin de compte, la thèse et les travaux ne veulent pas rendre justice dans un ou plusieurs cas spécifiques, mais essaient d'établir des règles générales qui s'appliquent aux entreprises qui lèsent les droits de leurs actionnaires minoritaires. Cette méthode, consistant à ne pas dévoiler les noms des entreprises, est recommandée par Yin dans son livre Case study research pour des cas controversés.

Les quatre cas étudiés ont des points communs et d'autres divergents. Un des traits communs est que, comme dans les romans, chaque cas a un héros qui ose, de façon un peu naïve mais très courageuse, combattre les organisations non éthiques, tel David contre Goliath, sans toutefois réussir à obtenir gain de cause dans la plupart des cas. Le premier cas, celui de l'entreprise française Loskron, a pour héroïne un personnage très connu en France en raison de son courage et de son dévouement pour la cause des actionnaires minoritaires, Mme Colette Neuville, présidente de l'ADAM, association pour la défense des actionnaires minoritaires. Mme Neuville aide les actionnaires minoritaires de Loskron à combattre les majoritaires qui veulent céder leur entreprise à une société américaine. Elle se voit condamnée avec les minoritaires par le tribunal de commerce à payer des dommages et intérêts aux majoritaires, et doit poursuivre tous les stades d'appel d'un procès coûteux, tout en s'attirant la sympathie des médias pour sa lutte courageuse.

Le second cas, celui de la société américano-israélienne Fuolias, a pour héros Ulysses Karisios, un homme d'affaires israélien qui doit combattre la violation des droits des actionnaires minoritaires de Fuolias, dont il fait partie. En effet, une fusion est engagée entre Fuolias, pour laquelle il travaille comme consultant, et Erinsar, où il travaillait auparavant, qui rachète la première pour un prix dérisoire. Il se voit donc obligé de combattre contre ses anciens amis et collègues dans une lutte sans espoir. Il s'adresse à la Commission des valeurs israélienne et à la SEC américaine, aux autres actionnaires minoritaires, à la presse, aux auditeurs des entreprises, bref à tous, sans pouvoir obtenir gain de cause pour plusieurs raisons : l'Omerta, l'indifférence, la peur, la corruption. Il perd presque tout son investissement, comme les autres actionnaires minoritaires, mais continue sa lutte contre le système et les entreprises qui violent les droits des minoritaires.

Le troisième cas, celui des sociétés israéliennes Erinsar et sa filiale Sektow, a pour héros Astossg, le PDG de Sektow, qui lutte contre Erinsar, contre le conseil d'administration de Sektow, contre les actionnaires majoritaires, enfin seul contre tous, pour sauvegarder les droits des actionnaires minoritaires de Sektow, qui sont lésés par les actionnaires qui contrôlent l'entreprise. Il perd son poste, son investissement dans les actions de Sektow qu'il ne vend pas, et on lui fait un procès pour une somme exorbitante de plus de cent millions de dollars. En fin de compte, il est obligé d'accepter un compromis qui lui rend une fraction de ce qui lui était dû, et le laisse à jamais avec un stigmate de *whistleblower*, de dénonciateur.

Le quatrième cas, qui concerne l'entreprise américaine Mastoss, a beaucoup d'analogies avec Enron, comme on le verra plus tard. Il a pour héros M. Pink, un héros moderne d'Internet. M. Pink, qui garde son anonymat grâce à ce pseudonyme qu'il a choisi pour

Internet, utilise ce moyen pour contacter les actionnaires de Mastoss et les avertir d'une manoeuvre que l'entreprise commet envers ses actionnaires et que personne hormis les initiés ne peut connaître. M. Pink est calomnié par les pires noms imaginables, on l'accuse de bafouer « cette chère entreprise et ses admirables directeurs » qui ont donné aux actionnaires des profits de centaines de pourcents (théoriques car ils s'obstinent à ne pas vendre leurs actions), et tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Jusqu'à ce que le prix des actions s'écroule tout à coup de 90% ; alors tous remarquent que Mr. Pink avait raison, et ceux qui l'on écouté ont pu capitaliser leurs gains et éviter les pertes.

Tous les cas sont traités de façon littéraire, tout en maintenant la rigueur académique, pour faciliter au lecteur la compréhension des cas qui est très difficile. En effet, les abus éthiques des minoritaires donnent lieu à des manoeuvres très complexes, ce qui en rend presque impossible la compréhension pour ceux qui ne sont pas initiés - tout comme d'ailleurs le recours en justice. Les actionnaires minoritaires sont dans la plupart des cas sans connaissances financières, et lorsqu'ils sont lésés, ils ne peuvent combattre les majoritaires par manque de fonds, de temps et de persévérance, et dans beaucoup de cas par manque d'intérêt, car la somme perdue ne vaut pas l'effort nécessaire pour la recouvrer.

La méthodologie employée dans tous les cas est similaire. Les études de cas sont très détaillées et comportent quelques dizaines de pages chacune. Elles évoluent de manière chronologique et analysent les aspects financiers, opérationnels, psychologiques, institutionnels, légaux, et surtout éthiques. Dans tous les cas, il est presque impossible de réussir à traduire les actionnaires majoritaires et les dirigeants des entreprises en justice, bien que les actionnaires le fassent dans deux cas et essaient de le faire dans deux autres cas. Le contexte éthique est donc le contexte primordial, et l'analyse examine les abus éthiques commis par les entreprises. Avant le scandale Enron, c'est sans doute la première fois que des cas de spoliation d'actionnaires minoritaires ont été analysés du point de vue éthique. On pourrait traiter ces cas de façon sèche sans émettre aucun jugement éthique, et laisser le lecteur décider par lui-même si les entreprises ont lésé ou non les minoritaires. Mais, comme les cas sont extrêmement compliqués et qu'il est assez difficile de percevoir la violation de l'éthique s'il n'y a pas de violation de la loi, l'auteur des travaux a décidé d'émettre un jugement éthique dans chacun des cas en avançant toutefois une critique modérée. On a cité auparavant, dans le chapitre traitant de la méthodologie des travaux, ce que dit Yin sur l'enthousiasme qui est nécessaire pour le chercheur ; celui-ci pouvant même croire que l'étude de cas contient des conclusions qui feraient trembler la terre. On peut critiquer l'auteur des travaux sur beaucoup de points, sauf sans doute sur son manque d'enthousiasme, car les travaux sont effectivement écrits comme le recommande Yin avec enthousiasme et avec des conclusions qui d'après lui feraient trembler la terre. Comme d'ailleurs le cas Enron l'a fait quelques mois plus tard.

Yin décrit dans son livre Case Study Research l'analyse de *pattern-matching* (coïncidence de modèles) qui a été employée dans les études de cas des travaux.

*« Pour les études de cas, une des stratégies les plus désirables est d'employer une logique de coïncidence de modèles. Une telle logique (Trochim, 1989) compare un modèle fondé sur l'expérience avec un modèle prédictif (ou bien avec plusieurs prédictions alternatives). Si les modèles coïncident, les résultats peuvent aider une étude de cas à renforcer sa validité interne ».*

(Robert K. Yin, Case Study Research, Design and Methods, p.106)

Effectivement, il s'est avéré qu'il existe un modèle identique qui régit les études de cas et la conduite des entreprises qui agissent d'une façon non conforme à l'éthique envers les actionnaires minoritaires. La même logique et les mêmes méthodes régissent ces entreprises, qu'elles opèrent en France, en Israël ou aux Etats-Unis. Les mêmes réactions des actionnaires minoritaires sont observées dans les différents cas. Ce sont également les mêmes motifs qui animent les héros décrits dans les cas, quoiqu'ils agissent quand même de façon différente. Alors que Mme Neuville choisit de combattre les actionnaires majoritaires sur un plan strictement juridique sans aucun recours à des points de vue éthiques, Karisios ne croit pas au combat légal à moins qu'il ne soit financé et soutenu par des entreprises ayant un poids égal à celui des majoritaires. Celui-ci essaie d'exercer son influence dans l'ombre. Il s'adresse à la SEC, aux auditeurs, aux autres actionnaires, mais sans affirmer seul et ouvertement son opposition à ces abus. Astossg, pour sa part, mène une campagne ouverte dans les journaux, et met tout son poids de PDG dans la balance pour influencer les membres du conseil d'administration ; il fait un procès aux entreprises (*class action*) pour une somme de 100 millions de dollars. Après deux ans de lutte, il est forcé d'accepter un compromis à son détriment, et il abandonne la partie. Karisios, pour sa part, lâche la lutte contre Furolias, mais il continue une bataille générique contre toutes les violations des droits des minoritaires. En revanche, Mme Neuville continue à faire appel de toutes les instances de la juridiction française. Le plus rusé de tous est sans aucun doute Mr. Pink, qui reste dans l'anonymat sans rien risquer, et aboutit à son but sans aucun risque. Il se fait entendre, il avertit les actionnaires minoritaires, il lève le rideau sur les manoeuvres de Mastoss, et il reste le héros infallible de toute la recherche empirique. C'est le *whistleblower* idéal qui dévoile tout sans rien risquer.

Yin a construit le modèle idéal de l'étude de cas, et les travaux essaient de s'y conformer. La recherche doit porter sur des cas significatifs, hors de la norme, et ayant un intérêt public. Les problèmes soulevés doivent être importants au niveau national en termes théoriques ou pratiques. Tous les cas étudiés dans les travaux adhèrent à ce modèle idéal. Loskron est une entreprise française d'envergure nationale, et l'abus des droits qui s'est produit a été traité amplement dans tous les journaux économiques et toutes les instances juridiques. Furolias était une société importante, très connue en Israël et assez connue aux Etats-Unis. Sa technologie a été à la base de start-ups qui ont réussi à avoir une valorisation très importante vers la fin des années 1990. Le sujet a été traité dans tous les journaux israéliens, même si ce n'était pas sous l'angle de l'abus des minoritaires. Mais comme les journaux ne l'ont pas fait, ni la SEC américaine ni son homologue israélienne n'ont voulu s'en occuper, ce qui a encouragé les actionnaires majoritaires de Sektow et d'Erinsar - qui étaient aussi ceux de Furolias - à se lancer dans un abus portant sur des sommes beaucoup plus élevées, à hauteur de centaines de millions de dollars, et cet abus a effectivement été traité par la presse israélienne ainsi que par une partie des autorités, sans que les minoritaires obtiennent en fin de compte gain de cause. Néanmoins, les PDG de Nalodo, qui contrôle Erinsar, et d'Erinsar, ont quitté leur poste en recevant des *golden parachutes* s'élevant à plusieurs millions de dollars.

Quand à Mastoss, sa valorisation a enregistré une baisse de plusieurs milliards de dollars, au détriment des minoritaires qui n'ont pas vendu à temps leurs actions comme les actionnaires majoritaires et les dirigeants. Comme il n'y avait aucune violation de la loi, l'histoire a recommencé après cette étude de cas avec une ampleur bien plus élevée encore. Les nouveaux minoritaires (ou peut-être les mêmes, car « plus ça change plus c'est la même chose ») ont perdu cinq fois plus que dans l'écroulement précédent et aujourd'hui l'action ne

vaut presque rien, bien que les délits éthiques n'aient pas été punis, et les initiés ont gagné des centaines de millions de dollars.

Les cas étudiés dans les travaux montrent qu'ils adhèrent aux autres critères de Yin. Les cas sont complets et exhaustifs. Ils traitent à fond les phénomènes et leur contexte. L'auteur a rassemblé dans des milliers de documents toutes les preuves accessibles au public, car il faut préciser que dans aucun des cas l'auteur n'a mené l'enquête dans les entreprises elles-mêmes. Les études de cas sont fondées sur l'information accessible par Internet, dans la presse, dans les prospectus et les données financières rendues publiques, et dans certains cas en interviewant les actionnaires minoritaires ou leurs défenseurs comme Mme Colette Neuville. Puisque dans tous les cas étudiés, les entreprises ont pu justifier leurs motifs dans la presse ou ailleurs, ceux-ci présentent le point de vue des entreprises comme elles l'ont fait publiquement. Les motifs cachés n'auraient pas été dévoilés même en menant des entretiens dans les entreprises, car les abus restent dans l'ombre, comme le couteau de Mack the Knife. Yin suggère que les cas doivent être présentés d'une façon intéressante, qui induise le lecteur à continuer sa lecture. « Un bon manuscrit est celui qui 'séduit' l'œil », dit Robert Yin dans Case Study Research, p.51.

Pour accroître leur intérêt, les quatre cas ont été rédigés dans des styles différents. Le cas Loskron a été écrit dans un style juridique assez sec avec des documents issus des procès. Ce cas est en effet centré sur le procès intenté par l'ADAM contre Loskron, avec tout de même quelques coupures de journaux. Le cas Furolias est écrit comme un roman kafkaïen où l'on perçoit l'angoisse de l'actionnaire minoritaire qui un beau jour subit une métamorphose et se voit trahi par ses meilleurs amis. Il est centré sur l'actionnaire minoritaire individuel. En revanche, le cas d'Erinsar et Sektow est traité comme un roman chevaleresque du héros principal Astossg, qui part pour combattre les moulins à vent et qui ne peut même pas compter sur Sancho Pança pour l'aider. Il est traité de la même façon que son illustre prédécesseur, et comprend à la fin du 'roman' qu'il n'a aucune chance de battre ces moulins, surtout quand ce ne sont pas des moulins mais plutôt des bandits qu'il rencontre en chemin dans son odyssée. Le cas de Mastoss est traité comme un roman absurde avec des héros déguisés comme ils le sont tous sur Internet, style Commedia del Arte, et Pierrot ou M. Pink se joue de tous. Il est vrai que nous sommes témoins de tragédies qui déchirent le cœur lorsque les actionnaires minoritaires perdent toutes leurs économies, mais qui peut s'émouvoir sérieusement lorsque ces actionnaires n'existent que dans l'anonymat sur Internet ?

Les cas complètent la recherche menée dans les travaux, qui est fondée sur une recherche théorique, sur la bibliographie académique, sur les parallèles littéraires et enfin sur les études de cas. On aboutit donc à une recherche exhaustive sous tous les angles possibles, ce qui, pour des premiers travaux sur le sujet de l'éthique et des actionnaires minoritaires, constitue un début adéquat. Il reste à examiner si l'on peut en tirer des règles et les comparer à la réalité, et à voir de quelle façon il serait envisageable de poursuivre la recherche académique. Ces sujets seront traités dans les chapitres suivants.

## 8. LES REGLES CONCLUANT LES TRAVAUX

En conclusion de ces travaux, on pourrait s'arrêter aux études de cas, sans essayer d'établir les règles qui régissent la conduite contraire à l'éthique de certaines entreprises envers leurs actionnaires minoritaires. Cela serait sans doute une méthode académique plus courante, et elle ne risquerait pas d'être réfutée par d'autres recherches. En énonçant que quatre études de cas et une recherche théorique partielle ne suffisent pas pour établir des règles, on agirait de la façon la plus sûre du point de vue académique. Néanmoins, l'auteur de cette thèse et de ces travaux ne cherche pas des chemins faciles, et il est prêt à risquer d'être réfuté plutôt que de laisser sa recherche sans conclusions. C'est pourquoi les travaux se terminent par 36 règles qui devront sans doute être validées de façon quantitative, au risque d'être réfutées, mais qui néanmoins mettent en relief les thèmes et conclusions principaux des travaux et de la thèse.

On a vu plus haut que Popper a été cité dans le chapitre portant sur la méthodologie, d'une manière qui correspond à cette conclusion :

*« La conception erronée de la science se révèle dans la soif d'exactitude. Car ce qui fait l'homme de science, ce n'est pas la possession de connaissances, d'irréfutables vérités, mais la quête obstinée et audacieusement critique de la vérité. »* Et il précise : *« Le progrès de la science n'est pas dû à l'accumulation progressive de nos expériences. Il n'est pas dû non plus à une utilisation toujours améliorée de nos sens. Des expériences sensorielles non interprétées ne peuvent secréter de la science, quel que soit le zèle avec lequel nous les recueillons et les trions. Des idées audacieuses, des anticipations injustifiées et des spéculations constituent notre seul moyen d'interpréter la nature, notre seul outil, notre seul instrument pour la saisir. Nous devons nous risquer à les utiliser pour remporter le prix. Ceux parmi nous qui refusent d'exposer leurs idées au risque de la réfutation ne prennent pas part au jeu scientifique. »*

(Karl R. Popper, La logique de la découverte scientifique, p.285-287)

Nous risquons donc la critique, encouragés par Popper, et nous énonçons 36 règles qui résument les travaux et pourraient être d'une grande valeur pour les étudiants travaillant sur ce sujet, pour la recherche académique future, et surtout pour les actionnaires minoritaires.

Les 36 règles d'abus éthique s'appliquent aux entreprises qui ne se conduisent pas éthiquement envers leurs actionnaires minoritaires, et elles récapitulent les parties théoriques et empiriques des livres. Elles sont communes aux cas qui ont été analysés, à la recherche théorique, et - après la publication des livres - aux scandales récents d'Enron et d'autres firmes qui se sont conduites d'une façon non conforme à l'éthique envers leurs actionnaires minoritaires, comme nous allons le prouver dans le chapitre suivant. Néanmoins, comme les règles ont été établies par une recherche qualitative, il serait opportun que des thèses futures essaient de les valider par une recherche de type quantitatif, qui ne se contenterait pas de déterminer le pourquoi et le comment d'une conduite non éthique envers les actionnaires minoritaires, mais qui s'efforceraient de quantifier les résultats : quel est le pourcentage, dans quels segments du marché, dans quels pays, etc. Ce sujet sera traité dans le dernier chapitre de la thèse.

Les 36 règles conclusives des travaux sont donc les suivantes :

1. Dans les entreprises qui n'agissent pas conformément à l'éthique, les actionnaires minoritaires perdront toujours à longue échéance.
2. Les dirigeants qui ne sont pas éthiques ont tendance à opérer en marge de la loi, en essayant de trouver les failles de celle-ci, et en suivant les recommandations d'avocats de premier ordre lorsqu'il s'agit d'abuser les actionnaires minoritaires.
3. Les conseils d'administration et les dirigeants des entreprises ont tendance à sauvegarder principalement les intérêts des actionnaires majoritaires, qui les ont nommés et les rémunèrent.
4. Les administrateurs indépendants qui sont nommés effectivement par la direction des entreprises, les décisions de leurs comités, et les opinions 'impartiales' qu'ils émettent, doivent être considérés avec un regard critique par les actionnaires minoritaires, car ils tendent à favoriser les majoritaires.
5. Les auditeurs, les soumissionnaires, et les consultants sont fidèles tout d'abord aux dirigeants des entreprises qui les rémunèrent, et les actionnaires minoritaires doivent prendre leurs rapports ou leurs recommandations avec prudence.
6. En étudiant les rapports des analystes financiers, et leurs suggestions d'achat ou de vente d'actions, il convient de prendre en compte leurs intérêts, et de se demander s'ils possèdent des actions des entreprises concernées, et quel est le taux de réalisation de leurs prévisions.
7. Le système juridique ne protège pas effectivement, en général, les droits des actionnaires minoritaires, qui ne peuvent pas lutter à égalité avec les entreprises qui sont assistées par les meilleurs avocats, et qui ont beaucoup plus de temps et de ressources financières disponibles.
8. Les entreprises ont parfois tendance à satisfaire les institutions financières lésées en tant qu'actionnaires minoritaires, principalement par une compensation indirecte.
9. La SEC se montre souvent indifférente aux violations des droits des actionnaires minoritaires et à la comptabilité 'créative'.
10. La société, en général, n'ostracise pas les dirigeants qui ne se conduisent pas d'une façon éthique et croit que l'éthique doit être restreinte au respect de la loi.
11. Les actionnaires minoritaires doivent s'abstenir d'investir dans des entreprises dont le but principal est de maximiser les profits, car en fin de compte ce but concerne principalement les profits des actionnaires majoritaires et des dirigeants des entreprises.
12. Les actionnaires minoritaires devraient investir dans des entreprises ayant des PDG éthiques, car ils pourraient sauvegarder leurs intérêts indépendamment de ceux des actionnaires majoritaires.

13. Les actionnaires minoritaires sont souvent perçus comme des spéculateurs, qui ne se soucient pas des intérêts à long terme des entreprises dont ils détiennent des actions, mais sont plutôt avides et intéressés uniquement par les gains immédiats et sans risques.

14. La perception des actionnaires minoritaires comme avides et spéculateurs, et le manque de personnification de ces individus anonymes, rendent souvent légitime l'abus de leurs droits.

15. Les entreprises qui ne sont pas éthiques ont tendance à éviter la transparence et publient des prospectus, des communiqués de presse ou des rapports financiers opaques. La transparence constitue donc la protection principale des actionnaires minoritaires.

16. Les actionnaires devraient comparer les prospectus avec les communiqués de presse et les interviews des dirigeants et propriétaires des entreprises. S'il existe une ambiguïté dans l'information qui est divulguée par ces différents canaux, cela pourrait indiquer des problèmes dissimulés.

17. Les actionnaires minoritaires devraient lire avec attention toutes les informations disponibles, participer aux *stock talks* sur Internet, et comprendre les rapports financiers. Sinon, ils devraient s'abstenir d'investir directement dans des entreprises, et investir plutôt dans des fonds éthiques.

18. L'évolution du prix des actions avant et après les offres d'achat fournit une indication sur l'éthique des entreprises concernées, surtout si le prix augmente beaucoup avant l'offre d'achat et chute brutalement juste après l'offre.

19. Les actionnaires minoritaires devraient s'abstenir d'investir dans des entreprises dont les dirigeants ne détiennent pas d'actions, ou ont vendu la plupart de celles qu'ils possédaient, et dont les actionnaires majoritaires ont vendu une partie de leurs actions à l'occasion d'offres d'achat.

20. Certains dirigeants ont tendance à recevoir leurs options quand le prix des actions est au minimum et à les vendre à la fin de la période de restriction, quand les actions obtiennent leur valorisation maximale. Les minoritaires sont invités à obtenir ces informations sur Internet et à imiter la conduite des dirigeants.

21. Les dirigeants qui ne sont pas éthiques ont tendance à utiliser des informations confidentielles pour acheter et vendre leurs actions, et les minoritaires peuvent obtenir une indication de la rentabilité future des entreprises en suivant sur Internet les transactions effectuées par des initiés. La vente d'actions par les initiés indique des pertes futures, et l'achat d'actions par les initiés indique des perspectives favorables.

22. Une entreprise qui veut vendre une filiale dont elle est partiellement propriétaire, à une autre filiale dont elle possède la majorité ou la totalité des actions, a tendance à donner l'impression que la situation de l'entreprise à vendre est précaire, et qu'elle n'a pas d'acheteurs potentiels, afin de justifier l'effondrement des prix de ses actions et son acquisition par la filiale où elle est majoritaire, à un prix très bas.

23. Certaines entreprises qui ne sont pas éthiques usent d'un double langage envers leurs actionnaires. Elles peuvent donner l'impression qu'elles sont au bord de la banqueroute pour décourager leurs actionnaires minoritaires, et une fois que les majoritaires et les dirigeants ont acheté les actions à un prix minimum, ils rendent publiques les perspectives favorables pour augmenter le prix des actions.
24. Les entreprises tendent à être 'privatisées', avant la fin du développement de produits révolutionnaires ou après la réussite d'un plan de redressement, quand les prix des actions sont encore très bas, en forçant les actionnaires minoritaires à vendre leurs actions à ces prix, tout en cachant les bonnes perspectives.
25. Les lois en vigueur dans l'Etat du Delaware aux Etats-Unis donnent une extrême licence aux actionnaires majoritaires de faire comme bon leur semble dans leurs entreprises, et leur permettent dans certains cas d'abuser des droits des actionnaires minoritaires, sans que ceux-ci aient la possibilité de réagir.
26. Les actionnaires majoritaires et les dirigeants qui ne sont pas éthiques ont tendance à cacher leurs motifs réels et à priver les actionnaires minoritaires de leurs droits, en s'abritant derrière des déclarations soi-disant altruistes selon lesquelles ils essaient d'empêcher le licenciement des employés, d'aider la communauté et de soutenir l'économie.
27. Les actionnaires minoritaires devraient considérer avec suspicion les dirigeants d'organismes gouvernementaux qui sont supposés sauvegarder leurs droits, si la loi permet à ces dirigeants d'être engagés par les entreprises qu'ils sont supposés contrôler.
28. Les transactions boursières qui sont réalisées en août, durant les vacances, avant Noël ou le Nouvel An, quand un grand nombre d'actionnaires minoritaires ne sont pas disponibles, sont souvent effectuées au détriment des minoritaires qui n'ont pas l'opportunité d'intervenir.
29. Les assemblées générales sont souvent orchestrées de telle façon que les actionnaires minoritaires ne peuvent pas exprimer effectivement leur mécontentement, et même s'ils le font, leurs propos ne sont pas mentionnés dans les procès-verbaux des assemblées.
30. Les actionnaires minoritaires doivent se méfier des entreprises qui ont souvent des coûts extraordinaires, des provisions pour des technologies en développement, des coûts exorbitants d'achat de sociétés, ou des provisions pour des plans de restructuration. Ces éléments comptables pourraient permettre de cacher des pertes courantes et indiquer un futur effondrement du prix des actions.
31. Les actionnaires minoritaires devraient s'abstenir d'investir dans des entreprises qui sont contrôlées exclusivement par des majoritaires, surtout si ces derniers possèdent moins de la moitié des actions et ne permettent pas que les minoritaires soient représentés au conseil d'administration.
32. Les associations activistes devraient recueillir des informations sur les entreprises, les actionnaires et les dirigeants qui ne sont pas éthiques, et les publier sur Internet et à l'attention des actionnaires minoritaires. En effet, on tend à oublier ou à ne pas avoir accès à ces

informations, et il est de la responsabilité des organisations activistes de fournir une information pertinente à tous.

33. Les révéléateurs d'une conduite non conforme à l'éthique de la part de certaines entreprises envers leurs actionnaires minoritaires, devraient être encouragés par des récompenses, par l'estime et la reconnaissance, et ne devraient pas être ostracisés par la société comme dénonciateurs.

34. Les petits actionnaires qui viennent de perdre à la bourse, à la suite d'abus commis par des entreprises, devraient diffuser cette information sur Internet, dans la presse, à la SEC, auprès de leurs relations, et être à même de divulguer le maximum de données sur les abus des sociétés qui ne sont pas éthiques.

35. Les actionnaires minoritaires devraient employer uniquement des méthodes éthiques s'ils ont à lutter contre les entreprises qui les spolient, notamment parce que dans une lutte qui n'est pas éthique, la partie la plus forte est toujours gagnante.

36. Les actionnaires minoritaires devraient accorder davantage d'importance à l'éthique des entreprises et à l'intégrité de leurs PDG et propriétaires dans leurs considérations d'investissement, et s'abstenir d'investir dans des sociétés qui ne sont pas éthiques et qui pourraient abuser de leurs droits, même si ces sociétés offrent des perspectives excellentes.

## 9. ANALYSE COMPARATIVE DE L'AFFAIRE ENRON ET DES TRAVAUX

La publication des livres pionniers de l'auteur en mars et en octobre 2001 a anticipé la découverte des manoeuvres d'Enron, qui s'est effondrée dans la plus grande faillite que les Etats-Unis aient connue ; cette faillite s'est accompagnée d'accusations de détournement de fonds et de destruction de documents cruciaux. Les éléments principaux suivants du scandale Enron sont similaires aux cas des entreprises américaines, française et israéliennes et aux 36 règles d'abus éthiques des actionnaires minoritaires dans les livres de l'auteur.

Enron Corp., qui se vantait d'être la septième plus grande entreprise des Etats-Unis avec des revenus annuels de 100 milliards de dollars avant son effondrement en 2001, ne dispose plus dans la seconde moitié de 2003 que de \$12 milliards d'actifs à distribuer à plus de 20.000 créiteurs. Stephen Cooper, qui a été nommé PDG intérimaire, a présenté un plan de restructuration faisant suite à la faillite, qui a reçu l'approbation de 80% des créiteurs. Ces derniers vont recevoir apparemment entre 5% et 100% de ce qui leur est dû, mais la majorité des créiteurs ne recevra que 14% des dettes. Les actionnaires qui avaient investi dans Enron des sommes qui étaient valorisées en 2000 à \$60 milliards ne recevront rien. *Sic transit gloria mundi...* Enron pourrait faire l'objet de la cinquième étude de cas des travaux de cette thèse, car on y retrouve presque toutes les caractéristiques des autres cas, et les événements qui se sont déroulés corroborent les règles qui concluent les travaux publiés auparavant en 2001.

La méthode de recherche inductive et qualitative, ainsi que l'étude de cas, sont des thèmes controversés qui ont été critiqués par beaucoup de personnes du monde académique avant et après la publication des livres de l'auteur. Mais la coïncidence quasi exacte entre les travaux de cette thèse et le déclenchement de l'affaire Enron, qui représente sans aucun doute le plus grand scandale, la plus grande banqueroute et la plus grande manoeuvre envers les actionnaires minoritaires, est quand même un fait qui mérite d'être examiné de façon détaillée dans cette thèse, car il pourrait aider à réfuter ces critiques. L'ultime examen d'une théorie ou d'une règle tient à ce qu'elle peut être prédite et validée après avoir été énoncée dans des cas majeurs. Or Enron est un bon exemple et un bon commencement pour la validation des théories des travaux. Il va sans dire que les autres scandales qui sont apparus ensuite coïncident aussi dans leurs lignes générales avec les travaux, mais leur validation devra faire l'objet d'autres thèses et recherches académiques. La comparaison de l'affaire Enron et des études de cas menées dans les travaux démontre les points suivants :

1. Les méthodes de comptabilité « créatives » d'Enron, et la dissimulation de ses énormes pertes, sont les éléments clés que l'on retrouve dans le cas - long de 40 pages - de la firme américaine 'Mastoss', tels qu'ils ont été dévoilés par un révéléteur sur Internet, anticipant l'effondrement de la valorisation boursière de Mastoss de 90%.
2. Le dévoilement des manoeuvres de Sherron Watkins, vice-président d'Enron, est presque identique à l'apparition courageuse du PDG de l'entreprise high-tech vedette d'Israël 'Soktow' devant son conseil d'administration, dans l'étude de cas longue de 50 pages.

3. La participation des auditeurs d'Enron au camouflage des résultats est identique à la conduite d'Ascorage, un des *Big 5* cabinets d'audit, qui est - et cela ne surprendra pas - le même auditeur dans tous les cas étudiés dans les livres, à une exception près.

4. Les méthodes d'effacement des actions dans les listes cotées et l'évolution des actions d'Enron sont presque identiques à celles de 'Furolias' dans l'étude de cas longue de 40 pages, comme le fait que dans les deux cas les employés aient été empêchés de vendre leurs actions lorsque le prix s'est écroulé.

5. La vente d'actions avec des profits de centaines de millions de dollars pour les dirigeants les plus haut placés d'Enron et les initiés, alors que les actions étaient encore valorisées au prix maximum et que ceux-ci étaient au courant de l'écroulement prochain du cours des actions, correspond exactement à ce qui c'est passé dans les cas de 'Soktow' et 'Erinsar'.

6. La majorité des cadres supérieurs, consultants et initiés d'Enron, ainsi que ceux des cas étudiés dans les livres, savaient ce qui se passait, mais n'ont rien fait car ils voulaient vendre leurs actions et garder leurs contrats lucratifs avec l'entreprise.

7. Ken Lay, le PDG d'Enron, a collaboré au camouflage alors qu'il encaissait en quelques mois la somme exorbitante de \$119 millions. De la même façon, mais pour des sommes bien moindres, le PDG de Furolias a été persuadé 'amicalement' de collaborer avec les actionnaires majoritaires pour léser les droits des minoritaires.

8. Dans tous les cas étudiés dans les livres, comme dans l'affaire Enron, ceux qui paient le prix des abus sont les actionnaires minoritaires et les employés, qui perdent – pour ces derniers - leur emploi, et des centaines de millions de dollars, en raison de la chute de la valeur des actions qu'ils détiennent et qu'ils ne peuvent vendre, ou ne savaient pas qu'ils devaient vendre car ils n'ont pas eu à temps les informations pertinentes.

9. Le double langage de la direction d'Enron dans ses communiqués de presse et ses conférences avec les employés et les parties prenantes, déclarant que la situation de l'entreprise était excellente, est identique à la conduite des PDG dans les cas de Furolias et de l'entreprise française Loskron.

10. Même le suicide 'commode' de Clifford Baxter, vice-président d'Enron, est remarquablement similaire au suicide 'commode' de Hadas, le PDG de Molecula, dans un roman publié par l'auteur en 2001, en ce que ces suicides ont empêché l'un comme l'autre de rompre la loi de l'Omerta et de dévoiler les manœuvres commises.

11. La réaction bénigne à l'égard de la conduite frauduleuse d'Enron de la part de la SEC et des autorités, qui sont dirigées par des personnes provenant du monde de l'entreprise, est identique à la conduite de ces organisations dans les livres de l'auteur. Toutefois, à la suite du choc reçu par l'opinion américaine, le Congrès a voté une loi draconienne, le *Sarbanes-Oxley Act*, qui a pour but de changer de façon radicale l'attitude des entreprises envers les actionnaires minoritaires. Il reste à savoir comment cette loi pourra être appliquée, lorsque l'on sait que les firmes investissent déjà des sommes exorbitantes pour trouver les failles du système juridique, et surtout que ce texte concerne uniquement la violation des lois et ne

s'attaque pas à la conduite non-éthique des entreprises envers les parties prenantes et les actionnaires minoritaires.

12. Les 36 règles concernant l'abus éthique des actionnaires minoritaires dans des entreprises non-éthiques, qui résument les livres, s'appliquent de façon identique à ce qui s'est passé dans l'affaire Enron, et pourraient guider les actionnaires pour éviter à l'avenir des manoeuvres similaires.

13. Dans l'affaire Enron comme dans les livres de l'auteur, les cadres dirigeants, les initiés et les collaborateurs ont agi aux marges de la loi, en essayant de trouver les failles du système et de ne payer que très peu d'impôts, grâce aux conseils des meilleurs avocats – auxquels ils peuvent se permettre d'avoir recours avec les ressources considérables de leurs entreprises.

14. La conduite des analystes, des soumissionnaires, des consultants, des administrateurs indépendants, etc., est très similaire dans l'affaire Enron et dans les cas étudiés dans les livres de l'auteur, car ces différents responsables possèdent leurs propres priorités, qui sont très éloignées de celles des actionnaires minoritaires.

15. Enron et ses auditeurs, comme d'ailleurs les entreprises non-éthiques dans les cas étudiés dans les livres qui travaillaient de concert avec leurs auditeurs, ont évité de se soumettre à l'exigence de transparence, ont publié des prospectus et des rapports financiers opaques, et ont apparemment détruit des données compromettantes.

16. Si le résultat du scandale public de la conduite frauduleuse d'Enron devait être similaire à ceux des cas étudiés dans les livres, les actions collectives seraient infructueuses ; les dirigeants des organisations gouvernementales qui ont reçu des contributions généreuses de la part d'Enron – comme de la part des entreprises dans les cas étudiés – n'interviendraient pas ; et les actionnaires minoritaires, qui n'ont ni les fonds suffisants, ni le temps ou les ressources nécessaires pour mener une campagne, ne recouvreraient pas en fin de compte la plus grande part de leurs pertes.

17. Il se peut que dans le futur, si Enron avait assez d'actifs tangibles, les initiés et quelques dirigeants veuillent racheter l'entreprise pour un prix minimal, comme dans les cas de Loskron et de Furolias.

18. La raison d'être des entreprises, dans les cas des livres de l'auteur comme pour Enron, était de « créer une valeur et une opportunité pour votre business ». Si cela est leur unique raison d'existence ; si l'éthique, la communauté, le paiement d'une certaine somme d'impôts, l'emploi et le bien-être des employés, la valeur ajoutée, les parties prenantes, etc. n'ont aucune valeur ; alors tout est permis ; et les actionnaires minoritaires perdront à peu près tout, car une entreprise qui a pour seul but de créer de la valeur boursière quelles qu'en soient les conséquences, se conduira en fin de compte d'une manière qui n'est pas conforme à l'éthique et va perdre sa valeur, du moins envers les actionnaires minoritaires.

Le thème de l'éthique envers les actionnaires minoritaires a connu un essor sans précédent depuis le scandale Enron. Héraclite disait que la bête est menée à la fontaine par le bâton. Tant qu'il n'y a pas de catastrophes on ne fait rien pour remédier à des situations graves,

surtout si les catastrophes n'affectent pas les parties intéressées, car on se souvient de l'importance de la personnification. La SEC américaine n'a été créée qu'après le crash de 1929 ; de même, la loi Sarbanes-Oxley n'a été approuvée qu'après les scandales Enron et WorldCom. Pourquoi donc attendre les catastrophes pour promouvoir l'éthique dans les relations avec les actionnaires minoritaires et sauvegarder leurs droits ? Il faudrait encourager la publication de livres et de thèses sur ce sujet, mais également le dialogue avec les hommes d'affaires, l'enseignement obligatoire de l'éthique des affaires dans toutes les Universités où l'on enseigne l'administration des affaires, car le scandale Enron et les travaux de cette thèse montrent que ce sujet est aussi important que le marketing ou la finance. La conclusion que dresse l'auteur de cette thèse après plus de 35 ans de travail dans les affaires internationales, est que le facteur le plus important pour le succès des entreprises réside dans le caractère et l'intégrité des PDG. C'est pourquoi l'enseignement approfondi de l'éthique des affaires est une des meilleures sauvegardes pour que des catastrophes comme Enron ne se reproduisent plus, et cette thèse, ainsi que ces travaux, apportent leurs humbles contributions à cet objectif.

## 10. A PROPOS DE LA RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

En ce qui concerne la bibliographie méthodologique, une analyse approfondie des livres de Popper, Yin, Feyerabend, Blaug et Strauss, a été faite dans le chapitre 5 portant sur la méthodologie des travaux. La thèse sur travaux a également analysé de façon approfondie la bibliographie littéraire des travaux qui comprend des dizaines de livres classiques, pièces de théâtre, recueils de poèmes, fables, etc., dans le chapitre 6, portant sur les rapports de la littérature et de l'éthique. Les livres traitant de philosophie éthique, de psychologie, des aspects politiques, et de religion, forment une catégorie séparée, et les plus importants dans la bibliographie sont avant tout la Bible (Ancien et Nouveau Testament), le Coran, L'Éthique d'Aristote, Le Prince de Machiavel, Y. Leibowitz, Mao Tse-Toung, les livres sur l'éthique juive de Tamari et de Bonder, l'éthique chrétienne de Laura Nash, Briner et Burkett, l'éthique bouddhiste de Inoue, Wilson - Ethics and Religion, Wallwork - Psychoanalysis and Ethics, etc. Les livres relatant des expériences personnelles d'hommes éthiques de Casey, Ben & Jerry's Double Dip, Jacobs et autres, présentent des aspects personnifiés de la recherche.

Les livres académiques d'éthique des affaires qui ont le plus influencé l'auteur des travaux et qui sont les plus cités dans les livres et cette thèse sont : Badaracco - Defining Moments, Bollier - Aiming Higher, la revue Business Ethics Quarterly, De George - Competing with Integrity in International Business, Derber - The Wilding of America, Dherse et Minguet - L'Éthique ou le Chaos, Donaldson - The Ethics of International Business, Driscoll et al - The Ethical Edge, Estes - Tyranny of the Bottom Line, Etzioni - The Moral Dimension, Fukuyama - Trust, la revue Harvard Business Review, Harvey - Business Ethics, A European Approach, Hornstein - Brutal Bosses and their Prey, Jackall - Moral Mazes, Kaufman et al. - Managers vs. Owners, Kidder - How Good People Make Tough Choices, Madsen & Shafritz - Essentials of Business Ethics, May - Business Ethics and the Law, Monks - The Emperor's Nightingale, Nash - Good Intentions Aside, Peters and Waterman - In Search of Excellence, Rae and Wong - Beyond Integrity, Solomon - Above the Bottom Line et Ethics and Excellence, Williams - Ethics and the Investment Industry.

Comme il n'existe pratiquement pas de livres académiques sur la question de l'éthique à l'égard des actionnaires minoritaires, la bibliographie des travaux comprend des livres d'éthique des affaires sur des sujets proches, écrits par les meilleurs auteurs en éthique des affaires, qui représente un champ de recherche assez nouveau, bien que le sujet ait été traité depuis des temps immémoriaux dans la Bible, par les philosophes, les auteurs de romans et de drames et même les conteurs de fables. Nous allons maintenant exposer plus en détail le rapport des livres académiques importants aux travaux de cette thèse.

1. Joseph L. Badaracco Jr. - Defining Moments, When managers must choose between right and right. Ce livre examine les conflits que les hommes d'affaires rencontrent dans leurs carrières. Pour traiter ce problème il a recours, comme dans les travaux de la thèse, à la philosophie, à la littérature et à une étude de cas, qui révèlent la complexité des dilemmes éthiques que rencontrent les dirigeants. Le livre donne des exemples et suggère des solutions

pratiques qui peuvent venir en aide aux dirigeants. Le livre, publié en 1997, est écrit par un professeur d'éthique des affaires à Harvard dans un style simple, dénué de jargon éthique, et a été très bien reçu par la communauté du monde des affaires.

2. David Bollier - Aiming Higher, 25 stories of how companies prosper by combining sound management and social vision. Le livre nous présente 25 exemples de conduite éthique de la part d'entreprises telles que Vermont National Bank, Prudential Insurance, American Savings Bank, Finast Supermarkets, Rachel's Bus Company, Inland Steel, Stein & Company, Springfield ReManufacturing Corporation, Cooperative Home Care Associates, Starbucks Coffee Company, Ben & Jerry's, Merck & Co., Levi Strauss & Co. et Xerox. Il montre que l'on peut concilier les meilleurs idéaux avec une conduite astucieuse des affaires, et prouve que l'éthique des affaires n'est pas un oxymoron. Plusieurs de ces cas sont cités dans les travaux pour illustrer les théories de l'auteur de cette thèse. Le livre, publié en 1996, est écrit par un auteur et journaliste pour 'The business enterprise trust', une organisation américaine fondée en 1989 qui remet chaque année cinq prix à des entreprises, dirigeants ou employés pour des actes de conduite éthique courageuse, associant intégrité et vision sociale.

3. Richard T. De George - Competing with Integrity in International Business. Ce livre, qui est devenu un classique, a été publié en 1993 par le professeur De George. Un des problèmes les plus sérieux de l'éthique a trait à la dimension internationale : comment peut-on rester éthique en se pliant à des normes qui sont différentes dans chaque pays ? De George soutient qu'une entreprise ne peut être éthique que si ses dirigeants le sont aussi. L'auteur de cette thèse et des travaux, qui adhère pleinement à cette théorie, a écrit tout un chapitre à ce sujet et fait maintes références à cette règle dans ses livres. De George traite de façon détaillée les problèmes moraux liés à la corruption dans les affaires internationales, et propose des normes pour une conduite plus éthique des firmes multinationales.

4. Charles Derber - The Wilding of America, how greed and violence are eroding our nation's character. Ce livre édifiant, publié en 1996 par un professeur de sociologie au Boston College, démontre de façon captivante les liens qui existent entre la conduite criminelle dans la société, la détérioration des liens familiaux, et la conduite sauvage ou déchaînée de Wall Street et de la politique américaine. Il compare les cas de O. J. Simpson, Michael Milken et les scandales de Orange County, avec l'avidité des entreprises, la violence des films, la consommation de drogues, la tricherie des étudiants, et l'infidélité conjugale. Il préconise une reconsidération de l'individualisme américain et la construction d'une société compatissante et responsable. L'attitude englobante de Derber est similaire à celle des travaux de cette thèse, qui placent le manque d'éthique dans les affaires dans le contexte élargi de la société, de la religion, de la psychologie et du défaut de personnification.

5. Jean-Loup Dherse et Dom Hughes Minguet - L'Éthique ou le Chaos ? Le livre a été publié en 1998 par Dherse qui a été dirigeant d'entreprises (RTZ, Eurotunnel) et vice-président de la Banque Mondiale, et Minguet, un moine bénédictin qui est le fondateur et le directeur du centre Entreprises de Ganagobie. Le livre a pour but de comprendre notre temps, de réfléchir sur la question du sens, d'apprendre à lire les différents niveaux de la réalité, de faire percevoir la solidarité entre tous et de travailler au service de l'homme. Les auteurs croient, comme l'auteur de cette thèse, que l'éthique n'est liée à aucune culture ou spiritualité particulières, même si celles-ci peuvent lui donner une tonalité et un éclairage plus profonds. Le livre offre une perspective française sur l'éthique, et diffère en cela de la grande majorité

des ouvrages cités dans cette recherche, qui sont des livres américains ; un grand effort a été fait pour contrebalancer cette tendance qui reflète le grand nombre de publications éthiques outre-Atlantique.

6. Thomas Donaldson - The Ethics of International Business. Donaldson, qui est professeur d'éthique des affaires à Georgetown University, a publié ce livre en 1989, qui depuis lors est devenu un classique sur ce sujet. Il offre trois concepts pour interpréter l'éthique des affaires internationales : le contrat social entre les organisations productives et la société, la notion d'un droit international fondamental comportant dix règles spécifiques, et un algorithme moral pour aider les dirigeants des firmes multinationales à trouver la juste mesure entre les normes contradictoires en vigueur dans le pays du siège de l'entreprise et dans les pays d'implantation de ses filiales mondiales. L'auteur de cette thèse, qui a une vaste expérience internationale dans les domaines de la vente et de la finance, s'appuie sur le livre de Donaldson pour mettre en contexte les aspects internationaux de ses travaux sur les questions touchant à la corruption, à la négociation et aux dilemmes éthiques.

7. Ralph Estes - Tyranny of the Bottom Line, why corporations make good people do bad things. Estes, qui a publié son livre en 1996, est professeur d'administration des affaires à l'American University. Grâce à sa vaste expérience dans le domaine de l'audit et de la finance, il traite de façon brillante, bien avant le scandale Enron, les préoccupations de beaucoup d'entreprises américaines qui focalisent leur intérêt sur les rapports trimestriels, au détriment des intérêts plus larges des parties prenantes. Les licenciements massifs en vue d'améliorer les résultats financiers, la peur des dirigeants et des employés de perdre leur emploi, amènent dans de nombreux cas les cadres à assujettir leurs principes moraux individuels à la culture impersonnelle de leur entreprise. Estes préconise la transparence, la simplicité et l'accessibilité des résultats financiers pour toutes les parties prenantes, ainsi que le fait l'auteur de cette thèse dans plusieurs chapitres des travaux, car c'est là une des bases essentielles de l'éthique des affaires. Les pertes exorbitantes qui résultent d'un intérêt exclusif pour la recherche du profit à court terme, comme l'ont montré Enron, Drexel, ou WorldCom, tendent à prouver que l'éthique est en fin de compte une nécessité économique.

8. Amitai Etzioni - The Moral Dimension, toward a new economics. Etzioni, professeur israélien à l'Université George Washington, a publié son livre en 1988 et est perçu aujourd'hui comme le philosophe moderne de l'éthique des affaires. Etzioni préconise de placer les valeurs morales et économiques au même niveau pour pouvoir comprendre et agir dans le monde des affaires modernes. Il a prophétisé que l'avidité et le manque de morale pourraient causer une catastrophe économique mondiale, comme d'ailleurs l'a fait l'auteur de cette thèse, bien avant Enron. Etzioni montre comment, dans plusieurs cas, les hommes d'affaires agissent en suivant des principes moraux, et non pas en suivant la pensée de Milton Friedman qui affirme qu'ils ne doivent avoir qu'un but - maximiser les profits de l'entreprise. Etzioni et Friedman sont donc aux deux pôles de la philosophie éthique moderne, et ils prouvent que l'on peut émettre des jugements moraux tout en écrivant des livres académiques, ce qui donne un argument de plus pour renforcer la légitimité des travaux de l'auteur qui émettent des jugements éthiques très nets sans toutefois mettre en danger l'objectivité académique des livres.

9. Francis Fukuyama - Trust, the social virtues and the creation of prosperity. Fukuyama, qui a publié son livre en 1995, est un des chercheurs les plus renommés de la Rand Corporation. Il soutient que la confiance doit être un élément-clé dans l'économie globale, car elle est à la

base des organisations flexibles de grande envergure qui pourront affronter la concurrence de façon efficace dans l'économie globale moderne. Il trouve des liens indéracinables entre l'économie et la culture, et combat les tendances américaines à l'individualisme extrême, dont il prédit qu'elles auront des effets néfastes sur le bien-être économique. La confiance est également au fondement du livre de l'auteur de cette thèse Activist Business Ethics, et représente le point de ralliement de toutes ses théories et règles, car une communauté économique qui manque de confiance nous ramènera tôt ou tard à l'état primitif de l'homme de Neandertal ou au chaos.

10. Brian Harvey - Business Ethics, a European Approach. Harvey, qui a publié son livre en 1994, est professeur d'éthique à la Manchester Business School. Il a dirigé l'un des meilleurs livres qui présentent la perspective européenne en éthique des affaires. Le livre est un recueil d'articles des professeurs européens les plus renommés dans ce domaine : Henk van Luijk de l'Université de Nijenrode (Pays-Bas), Jack Mahoney de la London Business School, Jef van Gerwen de l'UFSIA (Belgique), Guido Corbetta de l'Université Bocconi (Italie), Eberhard Kuhlmann de la Technische Universität Berlin, Antonio Argandoña de l'IESE, Université de Navarra (Espagne), Luk Bouckaert de l'Université Catholique de Louvain, Erik Schokkaert et Johan Eyckmans de cette même Université, et Peter F. Koslowski du Hannover Institute of Philosophical Research. Les articles traitent différents aspects de l'éthique des affaires, et sont souvent cités dans les travaux de cette thèse, qui est présentée dans le cadre d'une Université européenne.

11. Robert Jackall - Moral Mazes, the world of corporate managers. Jackall, qui a publié son livre en 1988, est professeur de sociologie au Williams College. Ce livre a été élu meilleur livre de business et de management en 1988 par l'Association of American Publishers. Il nous présente ce que les dirigeants d'entreprises pensent du monde des affaires, et de quelle manière les grandes sociétés forgent la conscience morale de leurs employés. Dans le monde des affaires, il n'est pas nécessaire d'être brillant ou travailleur. Des « qualités » telles qu'une conversation cinglante ou un protecteur puissant font beaucoup mieux l'affaire, et c'est pourquoi on trouve souvent à la tête des entreprises et dans des postes-clés des dirigeants médiocres, sans scrupules, qui n'ont que leur avancement comme guide. L'expérience de Jackall est similaire à celle présentée dans les cas étudiés dans les travaux, où les dirigeants des sociétés ont une conduite éthique déplorable car ils ont été promus non pour leurs valeurs morales ni même dans bien de cas pour leur succès en affaires, mais plutôt pour leurs capacités d'intrigants, leur fidélité sans bornes à leurs maîtres et leur volonté inflexible de réussir à tout prix, même au détriment des parties prenantes et des actionnaires minoritaires.

12. Allen Kaufman, Lawrence Zacharias et Marvin Karson - Managers vs. Owners, the struggle for corporate control in American democracy. Le livre a été publié en 1995 par trois professeurs d'administration des affaires aux Universités du New Hampshire et du Massachussets. Il examine les conflits d'intérêts inhérents à la relation entre les propriétaires des entreprises, les dirigeants de celles-ci, et la société en général. Le livre est un des premiers à traiter de façon détaillée le thème de la gouvernance des entreprises, et souligne la demande faite par des groupes réformistes que les parties prenantes soient représentées dans les conseils d'administration : il peut s'agir de syndicats, d'organisations de consommateurs, de directeurs de fonds d'investissement, d'experts en environnement, qui souhaitent un fonctionnement plus démocratique et une plus grande participation au contrôle des entreprises. Ces idées sont semblables à celles développées dans les travaux de cette thèse, qui

préconisent des organismes de cette nature tels que le Conseil de supervision et l'Institut d'éthique.

13. Peter Madsen et Jay M. Shafritz - Essentials of Business Ethics. Ce livre publié en 1990 est un recueil d'articles importants sur l'éthique des affaires par Peter Drucker, Laura Nash, Albert Carr, Patricia Werhane, Ralph Nader, Robert Jackall, Manuel Velasquez, Milton Friedman, Norman Bowie, et d'autres. C'est un excellent livre pour qui veut avoir une vue d'ensemble de l'évolution de l'éthique des affaires, savoir comment les employés sont traités, quel doit être le rôle éthique de l'entreprise, comprendre les enjeux environnementaux, l'éthique des multinationales, etc. Plusieurs articles sont cités dans les travaux de la thèse, comme l'article-clé de Milton Friedman « *The social responsibility of business is to increase its profits* ». La doctrine de la responsabilité sociale est pour le conservateur Friedman une doctrine subversive, car les dirigeants n'ont ni le droit ni le mandat de gaspiller les fonds de l'entreprise pour des buts sociaux. C'est la prérogative du gouvernement et non celle de l'entreprise. Cette économie de laissez-faire est en contradiction absolue avec les théories des travaux.

14. Robert A. G. Monks - The Emperor's Nightingale, restoring the integrity of the corporation in the age of shareholder activism. Monks, qui a publié son livre remarquable en 1998, est le fondateur et PDG de Lens, un fonds éthique qui achète des entreprises pour les redresser par l'entremise d'une participation d'actionnaires activistes. Son livre décrit de façon détaillée les relations entre les entreprises et la société, et les intérêts différents des propriétaires, des dirigeants et des employés. Il montre par des paraboles et des exemples les caractéristiques réelles de la gouvernance des entreprises, et expose ses fameuses sept panacées qui sont souvent citées dans les travaux de cette thèse. Il dévoile, comme le fait d'ailleurs l'auteur de la thèse dans ses propres ouvrages, les règles du milieu des affaires, la nature réelle des rouages des conseils d'administration, des administrateurs indépendants, des auditeurs, de la SEC, des PDG, des experts indépendants, de la presse, etc. Il va sans dire que la similarité des conclusions émane de la similarité du parcours professionnel des deux auteurs, qui sont des hommes d'affaires actifs dans le domaine des fusions, acquisitions et redressements d'entreprises.

15. Laura L. Nash - Good Intentions Aside, a manager's guide to resolving ethical problems. Nash, professeur à Boston University, a publié son livre en 1990. Ce livre, comme la grande majorité des ouvrages académiques qui sont à la base des travaux, a été écrit dans la décennie qui a précédé l'écriture des livres de l'auteur. Les travaux sont donc fondés sur la littérature la plus moderne produite par les auteurs les plus importants dans le domaine de l'éthique des affaires. Nash propose des solutions éthiques aux dilemmes les plus difficiles dans le monde des affaires. Elle a fondé son livre sur des entretiens avec des dizaines de PDG, ce qui peut être un avantage ou un inconvénient. En effet, Nash mentionne une étude de l'Université Columbia réalisée auprès de 1.500 dirigeants dans vingt pays différents, qui ont cité l'éthique personnelle comme la première caractéristique nécessaire au PDG idéal en l'an 2000. Ces études, comme le livre de Nash et plusieurs autres, ont tendance à citer des réponses de dirigeants « politiquement corrects ». Ceci est en contradiction complète avec l'expérience de Monks, Derber, Jackall et de l'auteur de cette thèse. Nous ne fondons pas nos règles et les études de cas sur le « *wishful thinking* » - les pensées bien intentionnées - (les maximes connues du style de Pagnol dans Topaze : il faut être honnête, se conduire de façon humaine avec les employés, ne pas spolier les actionnaires minoritaires, respecter l'environnement,

aider la communauté, payer à temps ses fournisseurs et ses dettes, et ne pas tricher dans les examens...); mais sur la réalité, qui malheureusement dans un grand nombre de cas est totalement contraire aux études élaborées des Universités fondées sur des entretiens avec des PDG. On peut être à peu près sûr que si Nash et les chercheurs de l'étude de Columbia avaient posé aux dirigeants d'Enron les mêmes questions, ils auraient affirmé que l'éthique est essentielle. En effet, Enron avait un code éthique, des maximes éthiques, et ses dirigeants donnaient des réponses éthiques élaborées quelques jours encore avant la faillite, comme d'ailleurs le font tous les dirigeants dans les cas analysés par l'auteur dans ses livres, par Monks et par d'autres hommes d'affaires qui sont aussi des auteurs en éthique.

16. Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Jr. - In Search of Excellence, lessons from America's best-run companies. Ce livre publié en 1982 a été pendant une longue période le best-seller n°1 aux Etats-Unis. Ses auteurs, consultants chez McKinsey, ont étudié 43 entreprises américaines qui ont bien réussi, comme Johnson & Johnson, Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard, Delta Airlines et McDonald's. Ils ont découvert huit règles de management qui sont la clé de leur succès, avec une focalisation sur les valeurs, les employés et leurs motivations. En effet, on remarque qu'un grand nombre de ces sociétés apparaissent comme des exemples de conduite éthique dans tous les livres qui ont été écrits plus récemment. Il n'y a donc pas de contradiction entre le succès et l'éthique, et l'on pourrait dire aussi qu'une des conditions primordiales du succès à long terme d'une entreprise réside dans l'éthique et dans les valeurs, ainsi que dans une conduite équitable à l'égard des employés, des actionnaires, des fournisseurs, des clients et des autres parties prenantes. C'est aussi la conclusion principale des travaux de cette thèse.

17. Rober C. Solomon - Ethics and Excellence, cooperation and integrity in business. Solomon, qui a publié son livre en 1992, est professeur de philosophie à l'Université du Texas à Austin ; il a écrit plus de vingt livres en philosophie, éthique, psychologie et management. Solomon soutient que le capitalisme a besoin non seulement de capital mais aussi de caractère, et que le système de la libre entreprise doit être défini par ses meilleurs exemples et non pas par les pires. Il voit l'entreprise comme une communauté, et souligne l'importance de l'intégrité et d'une vision plus coopérative et humaine de la pratique du management. Solomon met l'accent sur les valeurs d'honnêteté, de confiance, d'équité et de compassion dans le monde concurrentiel des affaires, et affirme que l'on doit affronter courageusement les dilemmes éthiques. Son livre est fondé principalement sur les théories éthiques d'Aristote, qui est aussi le philosophe qui a le plus influencé la théorie éthique de l'auteur des travaux de cette thèse, par ses pensées qui sont toujours aussi modernes.

18. Oliver F. Williams, Frank K. Reilly & John W. Houck - Ethics and the Investment Industry. Ce livre a été édité en 1989 par ces trois professeurs de l'Université de Notre Dame, IN, une des Universités les plus connues pour leur recherche éthique aux Etats-Unis. Le livre est un recueil d'articles sur les sujets les plus importants du monde de l'investissement aux Etats-Unis : l'éthique de Wall Street, les fusions et acquisitions, les aspects juridiques des délits d'initiés, les scandales des *junk bonds* (obligations pourries), Drexel, Ivan Boesky, Michael Milken (scandales qui semblent aujourd'hui assez négligeables comparés avec Enron), l'éthique dans la communauté financière, l'éthique des banques d'investissement et autres. En lisant ce livre de 1989, on peut voir les analogies avec les travaux de l'auteur qui font référence à des problèmes similaires, et l'on voit poindre les signes annonciateurs des scandales monstres du début des années 2000 (Enron, WorldCom).

Car comme le dit Racine dans Phèdre :

*« Quelques crimes toujours précèdent les grands crimes.  
Quiconque a pu franchir les bornes légitimes  
Peut violer enfin les droits les plus sacrés ;  
Ainsi que la vertu, le crime a ses degrés ;  
Et jamais on n'a vu la timide innocence  
Passer subitement à l'extrême licence. »*

En tout, plus de cent livres ont été lus dans les différentes catégories.

La bibliographie des travaux comprend des centaines d'articles importants écrits par les meilleurs auteurs en éthique des affaires, tels que Argandona, Bartolome, Bhide and Stevenson (« *Why be honest if honesty doesn't pay ?* »), Boatright, Brenkert, Carr Albert Z. (« *Is business bluffing ethical ?* »), Ciulla, Collier, Cooke and Young (« *The ethical side of takeovers and mergers* »), Corbetta Guido (« *Shareholders* »), De George, DeMott Benjamin (« *Reading fiction to the bottom line* »), DesJardins, Donaldson (« *Multinational decision-making : reconciling international norms* »), Drucker, Dunfee, Etzioni Amitai (« *A communitarian note on stakeholder theory* »), Friedman Milton (« *The social responsibility of business is to increase its profits* »), Geisler, Gellerman, Geva, Gini, Goodpaster Kenneth (« *Business ethics and stakeholder analysis* »), Hartman Edwin (« *The role of character in business ethics* »), Hasnas, Hoffman, Jackall, Jarrell, Jensen Michael C. (« *Takeovers : folklore and science* »), Klein, Koehn, Koslowski, Leiser Burton M. (« *Ethics and equity in the securities industry* »), Levitt, Luijk (van) Henk, Maitland, Margolis, Mathiesen, Moberg (« *The Big Five and organizational virtue* »), Morris, Murphy, Nader Ralph (« *The anatomy of whistleblowing* »), Nagel, Nash, Newton, Nielsen, Novak, O'Hara and Blakey (« *Legal aspects of insider trading* »), O'Neill, Pastre, Pava, Pezard, Ploix, Reed, Robin, Rorty, Schokkaert, Schumacher, Sciarelli Sergio (« *Corporate ethics and the entrepreneurial theory of 'social success'* »), Sethi, Seymour, Shaw Bill (« *Should insider trading be outside the law ?* »), Shriver, Smith, Solomon Robert C. (« *The moral psychology of business : care and compassion in the corporation* »), Steele, Tierney Paul E. Jr. (« *The ethos of Wall Street* »), Vanderschraaf, Vandivier, Velasquez Manuel (« *Corporate ethics : losing it, having it, getting it* »), Vidaver-Cohen, Wallis, Walton Clarence C. (« *Investment bankers from ethical perspectives... with special emphasis on the theory of agency* »), Watson, Weaver, Werhane Patricia H. (« *The ethics of insider trading* »), Wicks et Wilmouth.

Pour les études de cas, des milliers de documents ont été analysés : des extraits de presse, des pages d'Internet, des prospectus, rapports financiers, etc. Les chapitres des travaux donnent une indication adéquate de la recherche théorique qui a été faite. Ces chapitres donnent un aperçu assez global des sujets traités dans les livres et de la bibliographie pour chaque sujet :

1. L'éthique activiste des affaires ;
2. L'évolution éthique et démocratique ;

3. L'éthique activiste des affaires dans le christianisme ;
4. L'éthique activiste des affaires dans le judaïsme ;
5. L'éthique activiste des affaires dans les autres religions ;
6. L'éthique activiste des affaires dans la philosophie ;
7. Les aspects psychologiques et psychanalytiques ;
8. Les aspects internationaux ;
9. La personnification des actionnaires minoritaires ;
10. La prédominance des valeurs et de l'éthique pour les PDG ;
11. La protection inefficace des intérêts des actionnaires minoritaires ;
12. L'attitude de la société à l'égard des hommes d'affaires ;
13. Les privilèges excessifs des actionnaires majoritaires ;
14. Internet et la transparence comme véhicules éthiques ;
15. Les associations activistes, l'Adam, Transparency International ;
16. Les fonds éthiques ;
17. Le conseil de supervision ;
18. L'institut d'éthique.

## 11. PROLONGEMENTS DE LA THESE

La présente thèse sur travaux, de par son caractère pionnier, devrait être suivie par d'autres thèses et d'autres travaux sur le sujet de l'éthique et des actionnaires minoritaires. On pourrait suggérer les thèmes suivants comme émanant de cette thèse et de ces travaux :

1. Quantification et validation des règles issues des travaux. Continuer la recherche dans des pays différents, dans d'autres segments du marché, déterminer quel pourcentage des 500 plus grandes entreprises en France, aux Etats-Unis et dans d'autres pays se conduisent conformément à l'éthique envers les actionnaires minoritaires d'après les critères énoncés dans ces travaux.
2. Atteindre le public des actionnaires minoritaires. L'un des aspects les plus inquiétants de ces travaux est qu'ils ont soulevé des réactions - favorables ou défavorables - dans plusieurs sphères de la société : les entreprises, les dirigeants, les associations éthiques, les organismes gouvernementaux, les étudiants, les enseignants, et même d'une façon très modérée la presse ; mais les actionnaires minoritaires semblent y être restés complètement indifférents.
3. Conduire des études de cas approfondies pour Enron, WorldCom et les dizaines d'autres scandales qui ont éclaté en France, aux Etats-Unis et dans d'autres pays, où les actionnaires minoritaires ont été lésés et ont perdu des sommes immenses.
4. Proposer des lois pour sauvegarder les droits des actionnaires minoritaires. Le *Sarbanes-Oxley Act* est un bon début, mais il faudrait l'élargir et proposer des lois en France, dans d'autres pays de l'Union Européenne, en Israël, etc.
5. Elaborer le concept du Conseil de supervision énoncé dans les travaux.
6. Elaborer le concept de l'Institut d'éthique énoncé dans les travaux.
7. Encourager les associations activistes à établir une liste noire des abus commis pas les entreprises qui n'agissent pas d'une façon éthique et à la rendre publique, et une liste des entreprises qui se conduisent d'une manière éthique envers leurs actionnaires minoritaires.
8. Encourager l'investissement dans les fonds éthiques et la sélection des entreprises éthiques que ceux-ci effectuent d'après des critères de nature variée.
9. Encourager l'enseignement de l'éthique envers les actionnaires minoritaires dans les universités en France et dans d'autres pays, dans les académies d'administrateurs, dans des entreprises éthiques et dans des organisations gouvernementales.
10. Encourager la publication de romans, pièces de théâtre, scénarios, etc. sur le sujet de l'éthique en général et de l'éthique envers les actionnaires minoritaires en particulier. Des films comme *Wall Street*, *L'Argent*, des documentaires sur Enron et autres ont sans doute eu une influence beaucoup plus grande que des thèses ou des livres académiques.

## 12. LES SUJETS PRINCIPAUX DE LA THESE

La thèse élaborée à partir des travaux de l'auteur qui ont été publiés par Kluwer Academic Publishers à Boston en 2001 - Business Ethics : The Ethical Revolution of Minority Shareholders et Activist Business Ethics, est construite selon une progression logique dont nous allons maintenant rappeler les étapes successives.

1. Un résumé de la thèse et des travaux en français et en anglais, ainsi qu'une introduction générale explicitant les thèmes des travaux et la méthode académique utilisée, et qui traite également de l'attitude de la société à l'égard de la violation des droits des actionnaires minoritaires, des fonds éthiques, des organisations activistes telles que l'Adam en France et Transparency International dans 100 pays.

2. Le contexte actuel des travaux. Ce chapitre met en perspective l'éthique des affaires envers les actionnaires minoritaires, la différence entre ce qui est légal et ce qui est éthique, et le dilemme qui résulte de la nécessité de choisir entre des couples d'opposés également désirables tels que la vérité et la loyauté, l'individu et la communauté, le court terme et le long terme ou la justice et la clémence. Nous donnons à titre d'illustration l'exemple célèbre de Shylock dans Le Marchand de Venise de Shakespeare, qui montre l'hypocrisie de la clémence exercée à l'égard des puissants et au détriment des faibles. La protection offerte par la loi et les sept « panacées » de Monks, qui sont les administrateurs et les experts indépendants, les conseils d'administration, les PDG, la presse, etc., sont traitées en détail, car en fin de compte elles ne permettent pas de sauvegarder les intérêts des actionnaires minoritaires. Nous donnons comme exemple le cas d'Aristide Saccard dans L'Argent de Zola, qui montre l'inutilité de ces « panacées » depuis plus d'un siècle.

3. Les nouvelles voies proposées par les travaux. Internet et la transparence sont perçus comme les voies les plus efficaces pour la protection des droits des actionnaires minoritaires, car ils agissent contre les délits d'initiés, la loi de l'Omerta, et ils rendent possibles les *stock talks* des actionnaires où les manoeuvres sont dévoilées. Les travaux préconisent l'encouragement des révéléateurs (*whistleblowers*) et ouvrent un débat sur la moralité de la révélation (ou de la dénonciation) de la conduite non-éthique des entreprises. Nous donnons en exemple le sort de Brutus et Cassius dans La divine comédie de Dante et dans Jules César de Shakespeare, ainsi que la conduite du colonel Picquart dans l'affaire Dreyfus.

4. La nécessité d'une recherche pionnière. Alors que les trois premiers chapitres récapitulent les thèmes principaux des travaux pour situer la thèse dans son contexte, les chapitres suivants analysent les travaux sous différents aspects académiques. Le plus saillant est la nécessité de conduire cette recherche pionnière ; est-il nécessaire de traiter le sujet de l'éthique envers les actionnaires minoritaires, ou bien doit-on s'abstenir de le faire parce qu'il n'a jamais été traité académiquement ? La thèse cite les commentaires de huit professeurs renommés aux Etats-Unis, en France, en Grande-Bretagne, en Suisse et en Israël qui ont lu les manuscrits de l'auteur et ont donné un avis favorable (et critique) pour la publication des travaux, notamment du fait de leur originalité et de leur valeur pionnière. Nous mentionnons les réserves de différents cercles académiques et du monde des affaires, et l'attitude

encourageante d'autres cercles ainsi que des organisations activistes au sujet des travaux. La thèse cite l'ouvrage de Feyerabend Contre la méthode à propos de la recherche pionnière, et donne des exemples d'événements historiques ou très récents (ayant eu lieu après la publication des travaux) qui justifient une recherche pionnière sur les thèmes traités dans la thèse.

5. La méthodologie des travaux. Pour préparer les travaux, plusieurs livres ont été lus et analysés, qui ont aidé à mettre en relief leur valeur académique. Tout d'abord Contre la méthode de Feyerabend, qui préconise d'adopter une méthodologie pluraliste et de tout remettre en question y compris les idées reçues, comme le fait l'auteur qui attaque les idées courantes du genre « on ne discute pas avec les succès », « l'éthique est relative », ou « plus ça change, plus c'est la même chose ». Feyerabend affirme que la prolifération des théories est bénéfique à la science, tandis que l'uniformité affaiblit son pouvoir critique. Cette thèse adhère donc aux idées de Feyerabend qui soutient que si l'on devait attendre pour énoncer des théories nouvelles que celles-ci soient irréfutables, on ne pourrait rien changer. De même, elle se rallie à Popper qui écrit dans La logique de la découverte scientifique que peu lui importent les méthodes que peut utiliser un philosophe, pourvu qu'il ait un problème intéressant et qu'il essaie sincèrement de le résoudre. En effet, cette thèse soutient que les sujets des travaux sont intéressants et pertinents, et s'appuie sur l'argumentation de Popper, pour lequel ce n'est pas la possession de vérités irréfutables qui fait l'homme de science, mais la quête obstinée et audacieusement critique de la vérité. Cette thèse analyse les travaux de l'auteur qui sont fondés sur une recherche qualitative et inductive, et souligne la validité académique de cette méthode de recherche en s'appuyant sur les théories exposées par Strauss dans Qualitative Analysis, et par Yin dans son livre Case Study Research. Ce dernier préconise l'étude de cas pour conduire une recherche qualitative, comme le font d'ailleurs les travaux avec plusieurs études de cas très détaillées. Enfin, le chapitre analyse les rapports des théories développées par Blaug dans La méthodologie économique avec les travaux de cette thèse. Les livres de l'auteur sont donc fondés sur une méthodologie académique rigoureuse qui a ses avocats parmi les plus grands théoriciens dans ce domaine, qui soutiennent qu'une recherche pionnière, inductive et qualitative (et comprenant donc des études de cas) est légitime, et que la subjectivité et l'enthousiasme ne sont pas opposés à la rigueur académique.

6. Les rapports de la littérature et de l'éthique. Les travaux de cette thèse comportent, comme il se doit, un grand nombre de citations issues des dizaines de livres académiques et des centaines d'articles de la bibliographie, qui sont les plus importants et ont le plus de rapport avec le sujet des travaux. Néanmoins, les sujets abordés dans les travaux entretiennent également un rapport direct et très pertinent avec plusieurs oeuvres de la littérature mondiale, des romans, pièces de théâtre, contes, fables et poésies. En effet, le rapport de la littérature avec la recherche éthique est justifié par beaucoup de théoriciens éthiques modernes tels que Badaracco, Donaldson, De George, Andrews et Klein. De George soutient que la littérature véhicule une subtilité, une beauté de langage, un appel à l'imagination et des descriptions vivantes qui aident les étudiants à comprendre les personnes et leurs motivations. La littérature offre donc une inépuisable source de richesses plus détaillées, plus subtiles et plus complètes que la plupart des cas qui ont été écrits pour les cours académiques. La thèse cite naturellement Don Quichotte, mais aussi Pagnol (Topaze et Jean de Florette), Ibsen (L'Ennemi du peuple), Scott Fitzgerald (Gatsby le magnifique), Hugo, Zola, et surtout Arthur Miller qui a écrit toute une pièce sur l'éthique des affaires (All My Sons) qui résume en quelque sorte les thèmes principaux des travaux.

7. Les études de cas. Les quatre cas analysés dans les travaux sont très détaillés, d'une quarantaine de pages chacun en moyenne, et se situent dans différents pays : France, Etats-Unis et Israël. La thèse décrit les cas, leurs traits communs, leurs héros, la méthode avec laquelle ils ont été préparés et écrits, et se fonde sur Yin dans son analyse. Yin construit le modèle idéal de l'étude de cas, auquel les travaux de cette thèse essaient de se conformer. La recherche doit être significative, les cas doivent être originaux et présenter un intérêt public. La thèse montre que tous les cas étudiés dans les travaux correspondent à ces critères, comme d'ailleurs aux autres critères de Yin : les cas doivent être complets et exhaustifs, présentés de façon intéressante, et rédigés avec enthousiasme. Néanmoins, le style littéraire des cas diffère selon leur atmosphère : le cas Loskron est écrit dans un style juridique, le cas Furolias dans un style kafkaïen, le cas Erinsar - Sektow dans un style de roman chevaleresque, et le cas Mastoss dans un style proche de la Commedia del Arte. Dans tous les cas, les noms ont été changés pour ne pas dévoiler l'identité des personnes et de leurs entreprises, comme d'ailleurs le préconise Yin dans des situations de ce type. La thèse et les travaux ne visent pas à rendre justice dans des cas spécifiques, mais plutôt à traiter les problèmes génériques rencontrés par les actionnaires minoritaires.

8. Les règles concluant les travaux. En concluant les travaux on pourrait s'arrêter aux études de cas sans essayer d'établir des règles qui régissent la conduite non-éthique des entreprises envers les actionnaires minoritaires. Cela serait sans doute une méthode académique plus rigoureuse, car elle ne risquerait pas d'être réfutée par d'autres recherches. En énonçant que quatre cas et une recherche théorique partielle ne suffisent pas pour établir des règles, on agirait de la façon la plus sûre du point de vue académique. Néanmoins, l'auteur de cette thèse et des travaux ne cherche pas à emprunter des chemins faciles, et est prêt à risquer d'être réfuté plutôt que de laisser sa recherche sans conclusions. C'est pourquoi les travaux se terminent par 36 règles, qui restent peut-être à valider de façon quantitative au risque d'être réfutées, mais qui néanmoins mettent en relief les thèmes et conclusions principaux des travaux et de la thèse. Popper soutient une théorie qui correspond à cette conclusion :

*« Des idées audacieuses, des anticipations injustifiées et des spéculations constituent notre seul moyen d'interpréter la nature, notre seul outil, notre seul instrument pour la saisir. Nous devons nous risquer à les utiliser pour remporter le prix. Ceux parmi nous qui refusent d'exposer leurs idées au risque de la réfutation ne prennent pas part au jeu scientifique. »*

Nous risquons donc la critique, encouragés en cela par Popper, et nous énonçons 36 règles qui résument les travaux et pourraient être d'une grande valeur pour les étudiants, pour la recherche académique future, et surtout pour les actionnaires minoritaires. Les 36 règles d'abus éthique s'appliquent aux entreprises qui ne se conduisent pas éthiquement envers leurs actionnaires minoritaires, et récapitulent les parties théoriques et empiriques des livres ainsi que les études de cas.

9. L'analyse comparative de l'affaire Enron et des travaux. La publication des livres pionniers de l'auteur en mars et octobre 2001 a anticipé la découverte des manoeuvres d'Enron, qui s'est effondré dans la plus grande faillite que les Etats-Unis aient connue, accompagnée d'accusations de détournements de fonds et de destruction de documents cruciaux. Les traits principaux du scandale Enron sont similaires aux cas des entreprises américaines, française et israéliennes, et aux 36 règles d'abus éthique des actionnaires minoritaires dans les livres de

l'auteur. Enron pourrait être le cinquième cas des travaux de cette thèse, car il possède presque toutes les caractéristiques des autres cas, et l'on peut appliquer aux événements qui se sont déroulés les règles qui concluent les travaux publiés auparavant en 2001. La méthode de recherche inductive et qualitative, ainsi que l'étude de cas, sont des thèmes controversés qui ont été critiqués par beaucoup de personnes du monde académique avant et après la publication des livres de l'auteur. Mais une coïncidence pratiquement complète entre les travaux de cette thèse et le cas Enron, qui est sans aucun doute le plus grand scandale, la plus grande banqueroute, la plus grande manoeuvre envers les actionnaires minoritaires, est un fait qui mérite d'être examiné de façon détaillée dans cette thèse, car il pourrait aider à réfuter ces critiques. L'ultime examen d'une théorie ou d'une règle tient à ce qu'elle peut être prédite et validée dans des cas majeurs après avoir été énoncée. Enron est un bon exemple et un bon commencement pour la validation des théories des travaux. Il va sans dire que les autres scandales qui se sont ensuivis coïncident aussi dans leurs grandes lignes avec les travaux, mais leur validation devra faire l'objet d'autres recherches académiques.

10. La recherche bibliographique. Ce chapitre mentionne les livres principaux qui ont été traités dans les chapitres précédents, dans la recherche méthodologique et littéraire. Les livres de philosophie éthique et de religion forment une catégorie séparée, avec tout d'abord la Bible et l'Ethique d'Aristote, mais aussi les livres d'auteurs contemporains qui conduisent des recherches d'éthique des affaires dans le christianisme, le judaïsme, l'islam et le bouddhisme. Nous mentionnons également des livres de psychologie et des livres relatant des expériences personnelles, tels que ceux de Casey, Ben & Jerry's et Jacobs. Une liste des articles les plus importants est donnée, ainsi que la liste des livres académiques qui ont le plus influencé les travaux. Ce chapitre décrit de façon détaillée le contenu de 18 ouvrages de référence, et montre le rapport entre ceux-ci et les travaux. A la fin de la thèse, une bibliographie complète de tous les livres et articles est mentionnée, avec le nom de l'auteur, le titre du livre ou de l'article, l'édition, l'année et la langue (français, anglais, allemand, espagnol, italien et hébreu).

11. Les prolongements de la thèse. Ce chapitre suggère une dizaine de thèmes émanant de cette thèse et des travaux, principalement : quantifier et valider les règles des travaux dans des pays différents, dans les plus grandes entreprises, dans des segments différents ; atteindre le public des actionnaires minoritaires qui n'a pas réagi aux travaux et à l'activité éthique de l'auteur de cette thèse ; approfondir (dans le contexte des travaux) l'étude des affaires Enron, WorldCom et des autres cas importants qui ont été découverts en France et aux Etats-Unis après la publication des travaux ; proposer des lois aux pays européens pour protéger les droits des actionnaires minoritaires ; élaborer les concepts du Conseil de supervision et de l'Institut d'éthique ; encourager les associations activistes à rendre publiques les violations commises par les entreprises qui ne se conduisent pas de manière éthique envers les actionnaires minoritaires, mais aussi à mentionner les entreprises qui excellent dans leur conduite éthique ; encourager l'investissement dans les fonds éthiques en France et en Europe ; encourager l'enseignement sur le sujet de cette thèse dans les Universités en France et dans d'autres pays, dans les écoles d'administrateurs, dans les entreprises éthiques et dans les organisations gouvernementales ; encourager la publication de romans, pièces de théâtre, scénarios, etc., sur le thème de l'éthique en général et en particulier envers les actionnaires minoritaires, comme c'est le cas dans les films « Wall Street », « L'Argent », etc.

12. Et pour conclure cette thèse sur une note optimiste qui résume l'état d'esprit des travaux et de la thèse, et qui découle de l'optimisme inné de l'auteur au-delà des réserves et des craintes, nous citerons un poème qui laisse entrevoir l'espoir que nourrissent les auteurs religieux, les philosophes, les romanciers, les dramaturges, les poètes et les théoriciens de l'éthique en un futur meilleur, en l'amour du prochain et en un monde plus équitable :

*« God loves from whole to parts ; but human soul  
Must rise from individual to the whole.  
Self-love but serves the virtuous mind to wake,  
As the small pebble stirs the peaceful lake ;  
The centre moved, a circle strait succeeds,  
Another still, and still another spreads ;  
Friend, parent, neighbour, first will it embrace ;  
His country next ; and next all human race. »*  
(Alexander Pope, 1688-1744, An Essay on Man).

*« L'amour de Dieu va du tout au multiple ; mais l'âme humaine  
Doit s'élever de l'individu au tout.  
L'amour-propre aide l'âme vertueuse à s'éveiller,  
Comme le petit caillou agite le lac paisible ;  
Le centre bouge, un cercle s'ensuit,  
Et puis un autre, et un autre encore se répand ;  
Ami, parent, voisin, d'abord il étreindra ;  
Sa patrie ensuite ; et enfin l'humanité entière. »*

# BIBLIOGRAPHIE

## I. LISTE DES OUVRAGES

Aristotle, *Ethics*, Penguin Classics, 1976

Badaracco, Jr. Joseph L., *Defining Moments, When Managers Must Choose Between Right and Right*, Harvard Business School Press, 1997

Blanchard Ken, O'Connor Michael, *Managing By Values*, Berrett-Koehler Publishers, 1997

Blanchard Kenneth, Peale Norman Vincent, *The Power of Ethical Management*, William Morrow and Company, Inc., 1988

Blaug Mark, *La Methodologie Economique*, 2e edition, Ed. Economica, 1994

Bollier David, *Aiming Higher, 25 Stories of how Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision*, Amacom, 1997

Bonder Nilton Rabbi, *The Kabbalah of Money, Insights on Livelihood, Business, and All Forms of Economic Behavior*, Shambhala, 1996

Brecht Bertolt, *Die Dreigroschenoper, L'Opera de quat'sous*, en allemand, Universal Edition, 1928, assigned to Brookhouse Music, Inc., 1957

Briner Bob, *The Management Methods of Jesus, Ancient Wisdom for Modern Business*, Thomas Nelson, Inc., 1996

Casey Al with Seaver Dick, *Casey's Law, If Something Can Go Right, It Should*, Arcade Publishing, 1997

Cervantes Miguel de, *El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha, Don Quixote*, en espagnol, Catedra Letras Hispánicas, 1992

Chatfield Cheryl A., Ph.D., *The Trust Factor, The Art of Doing Business in the 21<sup>st</sup> Century*, Sunstone Press, 1997

Cohen Ben and Greenfield Jerry, *Ben & Jerry's Double-Dip, Lead with Your Values and Make Money, Too*, Simon & Schuster, 1997

Dante, *The Divine Comedy*, Pan Classics, 1980

De George Richard T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, 1993

Derber Charles, *The Wilding of America, How Greed and Violence Are Eroding Our Nation's Character*, St. Martin's Press, 1996

Devine George, *Responses to 101 Questions on Business Ethics*, Paulist Press, 1996

Dherse Jean-Loup, Minguet Hughes Dom, *l'Ethique ou le Chaos?*, Presses de la Renaissance, 1998

Donaldson Thomas, *The Ethics of International Business*, The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, 1992

Driscoll Dawn-Marie, Hoffman W. Michael, Petry Edward S., *The Ethical Edge, Tales of Organizations that Have Faced Moral Crises*, MasterMedia Limited, 1995

Estes Ralph, *Tyranny of the Bottom Line, Why Corporations Make Good People Do Bad Things*, Berrett-Koehler Publishers, 1996

*Ethics at Work*, A Harvard Business Review Paperback, 1991

Etzioni Amitai, *The Moral Dimension, Toward a New Economics*, The Free Press, 1990

Feyerabend Paul, *Contre la Methode, Esquisse d'une Theorie Anarchiste de la Connaissance*, Editions du Seuil, 1979

Fukuyama Francis, *Trust, The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, A Free Press Paperbacks Book, 1996

Ginsburg Sigmund G., *Managing with Passion, Making the Most of Your Job and Your Life*, John Wiley & Sons, Inc., 1996

Hall William D., *Making the Right Decision, Ethics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc., 1993

Handy Charles, *The Hungry Spirit, Beyond Capitalism: A Quest for Purpose in the Modern World*, Broadway Books, 1998

Harmon Frederick G., *Playing for Keeps, How the World's Most Aggressive and Admired Companies Use Core Values to Manage, Energize and Organize Their People, and Promote, Advance and Achieve Their Corporate Missions*, John Wiley & Sons, Inc., 1996

Harvey Brian, Edited by, *Business Ethics, A European Approach*, Prentice Hall, 1994

Homer, *The Iliad*, Penguin Classics, 1987

Homere, *Odyssee*, Le Livre de Poche, 1960

Hornstein Harvey A., Ph.D., *Brutal Bosses and Their Prey*, Riverhead Books, 1996

Huckabee Mike, the Honorable Governor of Arkansas, with Perry John, *Character is the Issue, How People with Integrity Can Revolutionize America*, Broadman & Holman Publishers, 1997

Ibsen Henrik, *An Enemy of the People*, Modern Library College Editions, 1950

Inoue Shinichi, *Putting Buddhism to Work, A New Approach to Management and Business*, Kodansha International Ltd., 1997

Jackall Robert, *Moral Mazes, The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, 1989

Jackson Jennifer, *An Introduction to Business Ethics*, Blackwell Publishers, 1996

Jacobs Joseph J., *The Anatomy of an Entrepreneur, Family, Culture, and Ethics*, ICS Press, 1991

Jay Antony, *Management and Machiavelli*, en hébreu, Ma'ariv Book Guild, 1989

Kafka Franz, *The Trial*, Schocken Books, 1998

Kafka Franz, *The Metamorphosis and Other Stories*, Barnes and Noble Books, 1996

Kaufman Allen, Zacharias Lawrence, Karson Marvin, *Managers vs. Owners, The Struggle for Corporate Control in American Democracy*, The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, 1995

Kelley Michael, *On Stone or Sand, The Ethics of Christianity, Capitalism, & Socialism*, Pleroma Press, 1993

Kidder Rushworth M., *How Good People Make Tough Choices, Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, A Fireside Book published by Simon & Schuster, 1995

Lawrence William D., with Turpin Jack A., *Beyond the Bottom Line, Where Faith and Business Meet*, Praxis Books Moody Press, 1994

Leibowitz Yeshayahu, *Talks with Michael Shashar, On Just About Everything*, en hébreu, Keter Publishing House, 1988

Lynn Jonathan and Jay Antony, Edited by, *The Complete Yes Minister, The Diaries of a Cabinet Minister by the Right Hon. James Hacker MP*, British Broadcasting Corporation, 1985

Machiavelli Niccolo, *The Prince*, Bantan Books, 1981

Madsen Peter, Ph.D., and Shaftiz Jay M., Ph.D., *Essentials of Business Ethics, A Collection of Articles by Top Social Thinkers, Including Peter Drucker, Milton Friedman, Robert Jackall, Ralph Nader, Laura Nash, Patricia H. Werhane*, A Meridian Book, 1990

May William W., *Business Ethics and the Law, Beyond Compliance*, The Rockwell Lecture Series, Peter Lang, 1991

Miller Arthur, *All My Sons, Six Great Modern Plays*, Dell Publishing Company, Inc., 1977

Miller Arthur, *The Crucible, The Portable Arthur Miller*, Penguin Books, 1995

Monks Robert A.G., *The Emperor's Nightingale, Restoring the Integrity of the Corporation in the Age of Shareholder Activism*, Addison-Wesley, 1998

Mott Graham M., *How to Recognize and Avoid Scams Swindles and Rip-Offs, Personal Stories Powerful Lessons*, Golden Shadows Press, 1994

Nash Laura L., Ph.D., *Believers in Business, Resolving the Tensions between Christian Faith, Business, Ethics, Competition and our Definitions of Success*, Thomas Nelson Publishers, 1994

Nash Laura L., *Good Intentions Aside, A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Harvard Business School Press, 1993

O'Neill Jessie H., *The Golden Ghetto, The Psychology of Affluence*, Hazelden, 1997

Pagnol Marcel, *Judas, Oeuvres Completes I, Theatre*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *Les Marchands de Gloire, Oeuvres Completes I, Theatre*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *Topaze, Oeuvres Completes I, Theatre*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *L'Eau des Collines, Jean de Florette, Oeuvres Completes III, Souvenirs et Romans*, Editions de Fallois, 1995

Pagnol Marcel, *L'Eau des Collines, Manon des Sources, Oeuvres Completes III, Souvenirs et Romans*, Editions de Fallois, 1995

Parks Robert H., Ph.D., *The Witch Doctor of Wall Street, A Noted Financial Expert Guides You through Today's Voodoo Economics*, Prometheus Books, 1996

Passeron Jean-Claude, *Le Raisonnement Sociologique, L'Espace Non-Popperien du Raisonnement Naturel*, Collection Essais & Recherches, Nathan, 1991

Peters Thomas J. and Waterman, Jr. Robert H., *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, 1984

Phillips Michael and Rasberry Sally, *Honest Business, A Superior Strategy for Starting and Managing Your Own Business*, Shambhala, 1996

Piave Francesco Maria, *Rigoletto*, en italien, TMK(S), Marca Registrada RCA Corporation, 1974

Popper Karl R., *La Logique de la Decouverte Scientifique*, Bibliotheque Scientifique Payot, Editions Payot, 1995

Pratley Peter, *The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall, 1995

Quintus Smyrnaeus, *The Fall of Troy*, Loeb Classical Library, 1984

Rae Scott B. & Wong Kenman L., *Beyond Integrity, A Judeo-Christian Approach to Business Ethics*, Zondervan Publishing House, 1996

Richardson Janice, Edited by, *World Ethics Report on Finance and Money*, Editions Eska, 1997

Scott Fitzgerald Francis, *The Great Gatsby*, Heinemann/Octopus, 1977

Shakespeare William, *Julius Caesar*, Oxford University Press, 1959

Shakespeare William, *The Merchant of Venice*, Oxford University Press, 1959

Solomon Robert C., *Above the Bottom Line, An Introduction to Business Ethics*, Second Edition, Harcourt Brace College Publishers, 1994

Solomon Robert C., *Ethics and Excellence, Cooperation and Integrity in Business*, The Ruffin Series in Business Ethics, Oxford University Press, 1993

Strauss Anselm L., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, 1996

Strauss Michael, *Volition and Valuation*, en hébreu, Haifa University Press & Zmora-Bitan, Publishers, 1998

Tamari Meir, *The Challenge of Wealth, A Jewish Perspective on Earning and Spending Money*, Jason Aronson Inc., 1995

Troyat Henri, *Zola*, Flammarion, Le Livre de Poche, 1992

Velasquez Manuel G., *Business Ethics, Concepts and Cases*, Fourth Edition, Prentice Hall, 1998

Voltaire, *Candide*, Dover Publications, Inc., 1993

Wallwork Ernest, *Psychoanalysis and Ethics*, Yale University Press, 1991

Ward Gary, *Developing & Enforcing a Code of Business Ethics, A Guide to Developing, Implementing, Enforcing and Evaluating an Effective Ethics Program*, Pilot Books, 1989

Williams Oliver F., Houck John W., edited by, *A Virtuous Life in Business, Stories of Courage and Integrity in the Corporate World*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1992

Williams Oliver F., Reilly Frank K. & Houck John W., edited by, *Ethics and the Investment Industry*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989

Wilson Rodney, *Economics, Ethics and Religion, Jewish, Christian and Muslim Economic Thought*, New York University Press, 1997

Woodstock Theological Center, *Seminar in Business Ethics, Ethical Considerations in Corporate Takeovers*, Georgetown University Press, 1990

Wright Lesley and Smye Marti, *Corporate Abuse, How "Lean and Mean" Robs People and Profits*, Macmillan, 1996

Wuthnow Robert, *Poor Richard's Principle, Recovering the American Dream through the Moral Dimension of Work, Business, & Money*, Princeton University Press, 1996

Yin Robert K., *Case Study Research, Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage Publications, 1994

Zola Emile, *La Curee*, Gallimard, 1997

Zola Emile, *L'Argent*, Fasquelle, Le Livre de Poche 584, 1992

Zola Emile, *Le Ventre de Paris*, Gallimard, 1996

## II. LISTE DES ARTICLES

Agle Bradley R. and Van Burren III Harry J., "*God and Mammon: The Modern Relationship*", *Business Ethics Quarterly*, 1999 (4), pp. 563-582

Andrews Kenneth R., "*Ethics in Practice*", *Ethics at Work*, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 39-44

Argandoña Antonio, "*Business, law and regulation: ethical issues*", Harvey, *Business Ethics: a European Approach*, Prentice Hall, 1994, pp. 124-153

Arrington Robert L., "*Advertising and Behavior Control*", *Journal of Business Ethics*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 415-424

Auerbach Joseph, "*The Poletown Dilemma*", *Ethics at Work*, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 81-87

Bandow Doug, *"Environmentalism: The Triumph of Politics"*, The Freeman, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 483-490

Barry Vincent, *"Advertising and Corporate Ethics"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 244-254

Bartolome Fernando, *"Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 15-22

Bass Kenneth, Barnett Tim, and Brown Gene, *"Individual Difference Variables, Ethical Judgments, & Ethical Behavior Intentions"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 183-206

Batakovic Dusan T., *"To Obey Is to Survive"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 335-339

Bazerman Max H. and Messick David M., *"On the Power of a Clear Definition of Rationality"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 477-480

Betz Joseph, *"Business Ethics and Politics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (4), pp. 693-702

Bhide Amar and Stevenson Howard, *"Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 45-53

Bicchieri Cristina and Fukui Yoshitaka, *"The Great Illusion: Ignorance, Informational Cascades, and the Persistence of Unpopular Norms"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 127-155

Binmore Ken, *"Game Theory and Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 31-36

Boatright John R., *"Presidential Address: Does Business Ethics Rest on a Mistake?"* Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 583-592

Bok Sissela, *"Whistleblowing and Professional Responsibility"*, New York University Education Quarterly, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 295-304

Bouckaert Luk, *"Business and community"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 154-191

Bowie Norman E., *"Business Ethics and Cultural Relativism"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 366-382

Bowie Norman E., *"Does It Pay to Bluff in Business"*, Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 63-69

Brenkert George G., *"Marketing and the Vulnerable"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 7-20

Brenkert George G., *"Marketing to Inner-City Blacks: PowerMaster and Moral Responsibility"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 1-18

Brenkert George G., *"Trust, Business and Business Ethics: An Introduction"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (2), pp. 195-204

Brenkert George G., *"Trust, Morality and International Business"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (2), pp. 293-317

Brock Gillian, *"Are Corporations Morally Defensible?"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (4), pp. 703-721

Brockway George P., *"The Future of Business Ethics"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1992, pp. 175-189

Buchholz Rogene A., *"The Evolution of Corporate Social Responsibility"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 298-311

Cabot Stephen J., *"Plant Closing Bill Will Give Many Employees Their Day in Court"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 116-126

Cadbury Adrian Sir, *"Ethical Managers Make Their Own Rules"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 3-7

Camdessus Michel, *"The Financial Crisis in Mexico: Origins, Response from the IMF and lessons to Be Learnt"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 243-250

Carr Albert Z., *"Is Business Bluffing Ethical?"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 62-78

Chamberlain Neil W., *"Corporations and the Physical Environment"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 316-332

Child James W. and Marcoux Alexei M., Freeman and Evan: *"Stakeholder Theory in the Original Position"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 207-223

Ciminello Romeo, *"Banks and Ethical Funds"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 311-320

Ciulla Joanne B., *"Imagination, Fantasy, Wishful Thinking and Truth"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 99-108

Collier Jane, *"Theorising the Ethical Organization"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (4), pp. 621-654

COB, *"International Harmonisation of Accounting Practice"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 251-255

Cooke Robert Allan and Young Earl, *"The Ethical Side of Takeovers and Mergers"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 254-269

Corbetta Guido, *"Shareholders"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 88-102

Danley John, *"Beyond Managerialism"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 21-30

Davis Philip E., *"Why Might Institutional Investors Destabilise Financial Markets?"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 155-160

De George Richard T., *"Ethics and the Financial Community: An Overview"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 197-216

Delhommiais Pierre-Antoine, *"Banks – More to Gain than to Lose with the Single Currency"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 137-139

Del Ponte Carla, *"The Fight Against Money Laundering in Switzerland"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 49-50

DeMott Benjamin, *"Reading Fiction to the Bottom Line, Ethics at Work"*, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 89-98

Des Jardins Joseph R., *"Privacy in Employment, Moral Rights in the Workplace"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing, 1996, pp. 305-311

Dodds Susan et alia, *"Sexual Harassment, Social Theory and Practice"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing, 1996, pp. 375-380

Donaldson Thomas, *"Multinational Decision-Making: Reconciling International Norms"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing, 1996, pp. 97-104

Drucker Peter, *"The Ethics of Responsibility"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 26-37

Dunfee Thomas W., *"The Marketplace of Morality: Small Steps Toward a Theory of Moral Choice"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 127-145

Dwyer Paula, *"Shareholder Revolt"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 177-181

Eliet Guillaume, *"The Three Founding Principles of the Single European Stock Market"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 271-272

Endreo Gilles, *"Protection of Minority Shareholders in France"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 183-187

- Etzioni Amitai, *"A Communitarian Note on Stakeholder Theory"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (4), pp. 679-691
- Ewing David W., *"Case of the Disputed Dismissal, Ethics at Work"*, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 99-106
- Fadiman Jeffrey A., *"A Traveler's Guide to Gifts and Bribes, Ethics at Work"*, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 29-38
- Faugerolas Laurent, *"Assessment of Stock Options in 1995"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 225-227
- Ferrell O. C. and Fraedrich John, *"Understanding Pressures That Cause Unethical Behavior in Business, Business Insights"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 597-601
- Flores Fernando and Solomon Robert C., *"Creating Trust"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (2), pp. 205-232
- Foegen J. H., *"The Double Jeopardy of Sexual Harassment"*, Business and Society Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 381-383
- Frederick William C., *"One Voice? Or Many? A Response to Ellen Klein"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 575-580
- Freeman Edward R., *"Poverty and the Politics of Capitalism"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 31-35
- Friedman Milton, *"The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 273-281
- Gaillard Jean-Michel, *"Retirement Management and Social Responsibility"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 207-209
- Garaventa Eugene, *"Drama: A Tool for Teaching Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 535-546
- Gauthier Frederic, *"A Summary of the Banking Crises in Central Europe, Latin America and Africa"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 133-135
- Geisler Norman L., *"Natural Law and Business Ethics, Biblical Principles in Business: The Foundations"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 126-131
- Gellerman Saul W., *"Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 9-14

Gerwen van Jef, *"Employers' and employees' rights and duties"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 56-87

Geva Aviva, *"Moral Problems of Employing Foreign Workers"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 381-404

Gibson Kevin, Bottom William, and Murnighan Keith J., *"Once Bitten: Defection and Reconciliation in a Cooperative Enterprise"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 69-86

Gini A. R. and Sullivan T., *"Work: The Process and the Person"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 171-178

Goodpaster Kenneth E., *"Business Ethics and Stakeholder Analysis"*, Business Ethics Quarterly, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 246-254

Graddy Kathryn and Robertson Diana C., *"Fairness of Pricing Decision"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 225-244

Hamilton Stewart, *"How Safe Is Your Company? Lessons From Recent Financial Disasters"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 85-90

Hanke Steve H., *"Argentina and the Tequila Effect"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 127-132

Hanke Steve H., *"Currency Board for Mexico"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 121-126

Hanson Kirk O., *"A Cautionary Assessment of Wall Street"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 77-84

Hartman Edwin M., *"Altruism, Ingroups and Fairness: Comments on Messick"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 179-185

Hartman Edwin M., *"The Role of Character in Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 547-560

Hasnas John, *"The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 19-42

Hendry John, *"Universalizability and Reciprocity in International Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 405-420

Hoffman Michael W., *"Business and Environmental Ethics"*, Business Ethics Quarterly, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 474-482

Hosmer Larue T., *"Lessons from the Wreck of the Exxon Valdez: The Need for Imagination, Empathy and Courage"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 109-122

Howard Robert, *"Values Make the Company: An Interview with Robert Haas"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 54-66

Husted Bryan W., *"The Ethical Limits of Trust in Business Relations"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (2), pp. 233-248

IMF Bulletin, *"How to Manage Today's Risks"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 257-264

Ishii Hiroshi, *"A Solution for the Crisis in the Japanese Banking System"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 107-114

Jackall Robert, *"Business as a Social and Moral Terrain"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 206-211

Jackall Robert, *"Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 67-80

James Gene G., *"Whistle-Blowing: Its Moral Justification"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 160-189

Jarrell Gregg A., *"The Insider Trading Scandal: Understanding the Problem"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 85-100

Jensen Michael C., *"Takeovers: Folklore and Science"*, Harvard Business Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 522-535

Jones Thomas M. and Versteegen Ryan Lori, *"The Effect of Organizational Forces on Individual Morality: Judgment, Moral Approbation, and Behavior"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 433-446

Kapstein Ethan B., *"Shockproof: the End of the Financial Crisis"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 237-242

Keller G. M., *"Industry and the Environment"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 336-346

Klebe Trevino Linda, Butterfield Kenneth D., and McCabe Donald L., *"The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 447-476

Klein E. R., *"The One Necessary Condition for a Successful Business Ethics Course: The Teacher Must Be a Philosopher"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 561-574

Klein Sherwin, *"Don Quixote and the Problem of Idealism and Realism in Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 43-64

- Koehn Daryl, *"Virtue Ethics, the Firm, and Moral Psychology"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 497-514
- Koslowski Peter F., *"The Ethics of Capitalism, Harvey, Business Ethics: a European Approach"*, Prentice Hall, 1994, pp. 236-252
- Kuhlmann Eberhard, *"Customers"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 103-123
- Kupfer Andrew, *"Is Drug Testing Good or Bad?"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 108-115
- Kwame Safo, *"Doin' Business in an African Country"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 198-203
- Laurent Philippe, *"Ethics, Money and Globalisation"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 299-310
- Lea David, *"The Infelicities of Business Ethics in the Third World: The Melanesian Context"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 421-438
- Lei Kai, *"New Banking Law in China"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 273-278
- Leiser Burton M., *"Ethics and Equity in the Securities Industry"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 149-174
- Leithart Peter J., *"Snakes in the Garden: Sanctuaries, Sanctuary Pollution, and the Global Environment"*, Stewardship Journal, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 490-498
- Le Lien Charles, *"The Labours of Sisyphus – Going Beyond the Project for a Single Currency"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 149-154
- Leroy Pierre-Henri, *"Shareholding and Society"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 161-166
- Levitt Theodore, *"The Morality (?) of Advertising"*, Harvard Business Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 401-408
- Luijk van Henk, *"Business ethics: the field and its importance"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 12-31
- Mackenzie Craig and Lewis Alan, *"Morals and Markets: The Case of Ethical Investing"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 439-452

Magnet Myron, *"The Decline and Fall of Business Ethics"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 135-146

Mahoney Jack, *"How to be ethical: ethics resource management"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 32-55

Maitland Ian, *"Community Lost?"* Business Ethics Quarterly, 1998 (4), pp. 655-670

Maitland Ian, *"The Limits of Business Self-Regulation"*, California Management Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 447-457

Marens Richard and Wicks Andrew, *"Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 273-294

Margolis Joshua D., *"Psychological Pragmatism and the Imperative of Aims: A New Approach for Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 409-432

Marturano Marco, *"Italian Citizens' Confidence in the Judiciary and State Institutions"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 327-330

Marx Gary T., *"The Case of the Omniscient Organization"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 127-135

Mathiesen Kay, *"Game Theory in Business Ethics: Bad Ideology or Bad Press?"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 37-46

McCann Dennis P., *"Accursed Internationalism" of Finance: Coping with the Resource of Catholic Social Teaching*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 127-148

McClennen Edward F., *"Moral Rules as Public Goods"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 103-126

McCoy Bowen H., *"The Parable of the Sadhu"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 190-200

McMahon Thomas F., *"Transforming Justice: A Conceptualization"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 593-602

Messick David M., *"Social Categories and Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 149-172

Michelman James H., *"Some Ethical Consequences of Economic Competition"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 156-163

Milgram Stanley, *"The Perils of Obedience, Obedience to Authority"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 569-576

Missir di Lusignano Alessandro, *"Protecting the Financial Interests of the European Community and Fighting Financial Crime"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 51-54

Moberg Dennis J., *"The Big Five and Organizational Virtue"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 245-272

Morley Alfred C., *"Nurturing Professional Standards in the Investment Industry"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 41-46

Morris Christofer W., *"What is This Thing Called "Reputation"?"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 87-102

Movahedi Nahid, *"Changes in Japanese Capitalism"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 341-350

Murphy Patrick E., *"Creating and Encouraging Ethical Corporate Structures"*, Sloan Management Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 602-609

Nader Ralph, *"The Anatomy of Whistle-Blowing"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 152-159

Nagel Thomas, *"A Defense of Affirmative Action"*, Senate Judiciary Committee, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 331-334

Nash Laura L., *"Ethics without the sermon"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 38-61

Nesteruk Jeffrey, *"Reimagining the Law"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 603-618

Newton Lisa, *"The Hostile Takeover: An Opposition View, Ethical Theory and Business"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 536-545

Nielsen Richard P., *"Can Ethical Character be Stimulated and Enabled? An Action Learning Approach to Teaching and Learning Organization Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 581-604

Novak Michael, *"A Theology of the Corporation, The Corporation"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 216-222

Novak Michael, *"Virtuous Self-Interest, The Spirit of Democratic Capitalism"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 164-165

O'Hara Patricia and Blakey Robert G., *"Legal Aspects of Insider Trading"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 101-120

Olasky Marvin, *"Compassion, Religion and Liberty"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 179-180

O'Neill June, *"An Argument Against Comparable Worth, Comparable Worth: An Issue for the 80's"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 346-355

Orlando John, *"The Fourth Wave: The Ethics of Corporate Downsizing"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 295-314

Pastin Mark and Hooker Michael, *"Ethics and the Foreign Corrupt Practices Act"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 382-389

Pastre Olivier, *"The Ten Commandments of Corporate Governance"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 171-176

Pava Moses L., *"Developing a Religiously Grounded Business Ethics: A Jewish Perspective"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 65-84

Perquel Jean-Jacques, *"New Markets"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 265-270

Pezard Alice, *"The Vienot Report on Corporate Governance"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 167-170

Pezard Alice, *"Confidence in the Judiciary"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 321-326

Phelan John J. Jr., *"Ethical Leadership and the Investment Industry"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 23-34

Philips Robert A. and Margolis Joshua D., *"Toward an Ethics of Organizations"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 619-638

Pierenkemper Toni, *"The German Fear of Inflation, or Can History Teach Us Lessons?"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 145-148

Ploix Helene, *"Ethics and Financial Markets"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 295-298

Purdy Laura M., *"In Defense of Hiring Apparently Less Qualified Women"*, Journal of Social Philosophy, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 341-345

Rak Pavle, *"Crime and Finance in Russia"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 55-58

Reed Darryl, *"Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 453-484

Renard Vincent, *"Corruption and Real Estate in Japan"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 59-62

Rivoli Pietra, *"Ethical Aspects of Investor Behavior"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 255-268

Robin Donald, Giallourakis Michael, David Fred R., and Moritz Thomas, *"A Different Look at Codes of Ethics"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 212-227

Roma Giuseppe, *"Italy's Moneylenders, Between Illegality and Social Compromise"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 331-334

Rorty Richard, *"Can American Egalitarianism Survive a Globalized Economy?"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 1-6

Russell James W., *"A Borderline Case: Sweatshops Cross the Rio Grande"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 400-407

Sass Steven, *"Risk at the PBGC"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 193-200

Schermerhorn Jr. John R., *"Terms of Global Business Engagement in Ethically Challenging Environments: Applications to Burma"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 485-506

Schneider Jacques-Andre, *"Pension Fund Management and the Ethics of Responsibility"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 201-206

Schokkaert Erik and Eyckmans Johan, *"Environment"*, Harvey, Business Ethics: a European Approach, Prentice Hall, 1994, pp. 192-235

Schumacher E. F., *"Buddhist Economics, Small Is Beautiful"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 166-170

Sciarelli Sergio, *"Corporate Ethics and the Entrepreneurial Theory of 'Social Success'"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 639-650

Senate Finance Commission, *"Stock Options in France"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 211-224

Servet Jean-Michel, *"Metamorphosis of a Chinese Dollar"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 351-356

Sethi Prakash S. and Sama Linda M., *"Ethical Behavior as a Strategic Choice by Large Corporations: The Interactive Effect of Marketplace Competition, Industry Structure and Firm Resources"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 85-104

Seymour Sally, *"The Case of the Willful Whistle-Blower"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 107-114

Seymour Sally, *"The Case of the Mismanaged Ms."*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 115-126

Sharp Paine Lynn, *"Managing for Organizational Integrity"*, Harvard Business Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 610-618

Shaw Bill, *"Aristotle and Posner on Corrective Justice: The Tortoise and the Hare"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 651-658

Shaw Bill, *"Community: A Work in Progress"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (4), pp. 671-678

Shaw Bill, *"Should Insider Trading Be Outside the Law?"*, Business and Society Review, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 513-516

Shriver Donald W. Jr., *"Ethical Discipline and Religious Hope in the Investment Industry"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 233-250

Singer M. S., *"Paradigms Linked: A Normative-Empirical Dialogue about Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 481-496

Sirico Robert Fr., *"The Entrepreneurial Vocation, Acton Institute"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 209-215

Skillen James W., *"Common Moral Ground and the Natural Law Argument"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 132-137

Smith H. R. and Carroll Archie B., *"Organizational Ethics: A Stacked Deck"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 564-568

Smith Virgil, *"The Place of Character in Corporate Structure"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 619-627

Smith William, *"A View from Wall Street"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 47-52

Snell Robin S., *"Obedience to Authority and Ethical Dilemmas in Hong Kong Companies"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (3), pp. 507-526

Solomon Robert C., *"Game Theory as a Model for Business and Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 11-30

Solomon Robert C., *"The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 515-534

Soule Edward, *"Trust and Managerial Responsibility"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (2), pp. 249-272

Steele Shelby, *"Affirmative Action: The Price of Preference, The Content of Our Character"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 335-340

Thiveaud Jean-Marie, *"Confidence Reigns Supreme"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 357-367

Tierney Paul E. Jr., *"The Ethos of Wall Street"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 65-76

Trichet Jean-Claude, *"Is There an Increase in Risks to the System and How Should We Confront It"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 233-236

Vanderschraaf Peter, *"Hume's Game-Theoretic Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 47-68

Vanderschraaf Peter, *"Introduction: Game Theory and Business Ethics"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (1), pp. 1-10

Vandivier Kermit, *"Why Should My Conscience Bother Me?, In the Name of Profit"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 577-588

Velasquez Manuel G., *"Corporate Ethics: Losing It, Having It, Getting It"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 228-243

Vidaver-Cohen Deborah, *"Moral Imagination in Organizational Problem-Solving: An Institutional Perspective"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 123-148

Vidaver-Cohen Deborah, *"Motivational Appeal in Normative Theories of Enterprise"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (3), pp. 385-408

Virard Marie-Paule, *"Companies: the Hidden Side of the Accounts"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 91-98

Waide John, *"The Making of Self and World in Advertising"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 409-414

Wallis Jim, *"The Powerful and the Powerless, Agenda for Biblical People"*, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 204-208

Walton Clarence C., *"Investment Bankers from Ethical Perspectives... With Special Emphasis on the Theory of Agency"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 217-232

Warner Alison, *"Banks in a Spin"*, Richardson, World Ethics Report on Finance and Money, Editions Eska, 1997, pp. 45-48

Warsh David, *"How Selfish Are People - Really?"*, Ethics at Work, A Harvard Business Review Paperback, 1991, pp. 23-28

Watson George W., Shepard Jon M., Stephens Carroll U., and Christman John C., *"Ideology and the Economic Social Contract in a Downsizing Environment"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (4), pp. 659-672

Weaver Gary R. and Klebe Trevino Linda, *"Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior"*, Business Ethics Quarterly, 1999 (2), pp. 315-335

Weithers John G., *"Ethics within the Securities Industry"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 35-40

Wensveen Siker Louke van, *"Christ and Business"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 50-54

Werhane Patricia H., *"A Bill of Rights for Employees and Employers"*, Madsen, Essentials of Business Ethics, A Meridian Book, 1990, pp. 127-130

Werhane Patricia H., *"Employee and Employer Rights in an Institutional Context"*, Ethical Theory in Business, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 291-294

Werhane Patricia H., *"Moral Imagination and the Search for Ethical Decision Making in Management"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 75-98

Werhane Patricia H., *"The Ethics of Insider Trading"*, Journal of Business Ethics, Rae, Beyond Integrity, Zondervan Publishing House, 1996, pp. 517-521

Wicks Andrew, *"How Kantian a Kantian Theory of Capitalism?"*, Business Ethics Quarterly, Special Issue #1, 1998, pp. 61-74

Wicks Andrew C. and Glezen Paul L., *"In Search of Experts: A Conception of Expertise for Business Ethics Consultation"*, Business Ethics Quarterly, 1998 (1), pp. 105-126

Wilmouth Robert K., *"Futures Market and Self-Regulation"*, Williams, Ethics and the Investment Industry, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1989, pp. 53-58