

## **Déterminants, conséquences et modes d'approche des dilemmes éthiques**

*Revue internationale sur le travail et la société*

Férid Zaddem<sup>1</sup>

**Année** : 2010  
**Volume** : 8  
**Numéro** : 1  
**Pages** : 53-71  
**ISSN** : 1705-6616  
**Sujets** : Dilemmes éthiques, domaine de spécialité, culture, genre, formation,

### **Résumé**

Face aux scandales financiers, humains et politiques, l'analyse éthique devient un impératif incontournable. Non sans paradoxe, plus les dérives morales au sein des organisations se multiplient, plus ces dernières développent des démarches éthiques pour asseoir leur légitimité, laissant parfois les gestionnaires dans une situation de dilemmes éthiques. Sur la base d'une recension théorique, cet article se propose d'étudier les facteurs déterminants des dilemmes éthiques comme le domaine de spécialité du manager, la culture, le genre, la formation, etc., et l'impact de ces dilemmes sur les comportements. Quelques orientations pratiques et méthodologiques sont suggérées pour gérer et étudier ces dilemmes.

### **Summary**

Facing the financial, human and political scandals, the ethical analysis becomes an inescapable imperative. No without paradox, more the moral drifts within the organizations increase, more these last develop ethical steps to sit their legitimacy, sometimes leaving the managers in a situation of ethical dilemmas. On the basis of a theoretical recension, this article intends to study the determining factors of the ethical dilemmas as the domain of specialty of the manager, the culture, the gender, the formation, etc., and the impact of these dilemmas on the behavior. Some convenient and methodological orientations are suggested to manage and to study these dilemmas.

---

<sup>1</sup> Professeur des Universités, (ISCAE, Tunisie), [fzaddemf@yahoo.fr](mailto:fzaddemf@yahoo.fr), . Adresse postale, Férid Zaddem, BP 46, 163 avenue Habib Bourguiba, 8050 Hammamet Tunisie  
Tél. 216 98226762

## Introduction

La concurrence économique de plus en plus rude, l'« idéologie de la nécessité » (Milliat, 2005) font que certaines entreprises n'hésitent pas à développer des conduites manquant d'éthique. Le « downsizing », les délocalisations, les restructurations s'accompagnent souvent de difficultés humaines qui appellent outre les analyses légales, financières, une analyse éthique. (Hosmer, 1998). En effet, on a assisté ces dernières années à la multiplication de scandales impliquant des entreprises et des cabinets de conseil « prestigieux » qui ont délibérément bafoué les principes éthiques au nom de l'efficacité économique.

En fait, l'intérêt pour les questions éthiques n'est pas toujours la résultante du manque de comportements éthiques dans les organisations. Cet intérêt s'inscrit aussi dans une perspective proactive et préventive où les organisations et à travers la gestion des ressources humaines cherchent à éviter les comportements non éthiques (McLean, 2001). Pourtant, la prise en considération des questions éthiques renforce aussi la bonne réputation de l'organisation auprès des partenaires externes et améliore la motivation du personnel (Wilson, 1997).

La pression pour être performant fait que les managers sont aujourd'hui de plus en plus soumis à des situations paradoxales où ils doivent délibérer, prendre des décisions qui peuvent être en contradiction avec les valeurs morales, personnelles ou celles organisationnelles. Ces décisions peuvent avoir des conséquences négatives sur les personnes, l'organisation voire sur la société. Ces situations sont qualifiées de « dilemmes éthiques » (O'Neil et Pienta 1994 ; Snell et al.1997; McLean 2001).

Les dilemmes éthiques soulèvent plusieurs questions pouvant intéresser le chercheur en gestion des ressources humaines. On peut ainsi s'interroger sur leur impact psychologique sur ceux qui sont amenés à les gérer et sur le rôle que peut jouer la Gestion des ressources Humaines dans la gestion et la prévention de ces dilemmes. La question de l'influence de certains facteurs comme le domaine de spécialité du manager, l'âge, le genre ou la culture sur la sensibilité à l'éthique et celle de l'influence de la formation à l'éthique sur la génération de comportements éthiques méritent aussi d'être posées.

Bien entendu la recherche a répondu en partie à certaines de ces questions mais les résultats sont parfois contradictoires. Par exemple, dans certaines recherches, l'impact de la culture sur l'attitude face aux dilemmes a été établi (Nyaw, Mee-kau, Ignace et al, 1994) même si les résultats empiriques ont été quelque peu biaisés par la désirabilité sociale, alors que d'autres recherches ont réfuté ce lien (Loo, 1996).

Le présent article se structure autour de trois sections. On commencera par une présentation des définitions des différents concepts-clés. La section qui suit traitera des facteurs susceptibles de déterminer l'attitude face aux dilemmes éthiques ainsi que des conséquences de ces derniers sur le vécu psychologique ; l'impact de ces dilemmes et des orientations pratiques pour les gérer seront présentés tout au long du texte que l'on termine par une section réservée aux modes d'approche méthodologiques de la problématique.

## **1-Définition des concepts**

Avant d'entamer toute analyse, il convient de définir les notions d'éthique et dilemme éthique et de les différencier d'autres concepts connexes.

### **a. l'éthique**

Le terme éthique trouve son origine étymologique dans le mot grec « ethos » qui renvoie aux notions de mœurs, habitudes et comportements. L'éthique se fonde sur la liberté de jugement et d'action. Elle a été originellement définie comme étant la « réflexion qui guide l'action humaine » (Ballet et Debry, 2001, 30). Elle permet de distinguer entre le bon et le mauvais ; en effet, elle renvoie aux « règles de conduite associées à un système de valeurs, et jugeant de ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier » (Louart, 1991 : 214)

Contrairement aux anglo-saxons, les latins distinguent l'éthique de la morale qui se fonde sur un ensemble de règles à respecter pour être accepté dans une société. De plus, et à l'opposé de l'éthique qui laisse une latitude d'action à l'individu partant de son expérience personnelle (« elle propose : je peux»), la morale a un caractère impératif (« elle impose : je dois ») et distingue entre le bien et le mal. (Ballet et Debry, 2001, 30).

La déontologie, terme souvent confondu avec l'éthique, renvoie quant à elle à « l'ensemble des règles ou devoirs régissant la conduite à tenir pour les membres d'une profession ou pour les individus chargés d'une fonction dans la société ». (Dictionnaire de la morale, 2008)

### **b. le dilemme éthique**

Le dilemme est « une alternative contenant deux propositions contraires ou contradictoires et entre lesquelles on est mis en demeure de choisir » (Petit Robert, 1990). Un dilemme éthique peut être défini comme une « situation où une personne doit choisir de poser ou non un acte qui présente des avantages potentiels tout en étant contraire à l'éthique (Schermethorn et al, 2002 : 647).

La culture éthique est un dispositif de la culture organisationnelle composé d'aspects multidimensionnels, d'ordre formels et informels, d'un système de contrôle et d'action susceptibles de promouvoir des comportements éthiques ou non (Trevino, 1986 ; Kelly et al, 1989).

## **2-Déterminants des attitudes et des comportements face aux dilemmes éthiques**

Le point de départ de notre étude est l'article de O'Higgins et Kelleher (2005) qui porte sur les orientations éthiques de trois types de managers : celles des RH, du marketing et, enfin, celles du financier. Outre l'impact du domaine de spécialité du manager sur le comportement éthique, nous cherchons à comprendre l'influence d'autres facteurs qui sont la culture, le genre et la

formation à l'éthique. Les résultats issus de la recherche d' O'Higgins et Kelleher seront présentés plus loin et constitueront l'assise de nos réflexions.

Voyons d'abord comment les dilemmes éthiques ont été étudiés dans la littérature.

Même s'il a été développé dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, le modèle de Wooten (2001) est suffisamment global pour être étendu à toute analyse portant sur les dilemmes éthiques.

A travers ce modèle, les antécédents des différentes catégories de dilemmes nous renvoient aux facteurs personnels, professionnels et organisationnels.

L'éthique personnelle d'un manager est constituée à partir de ses valeurs, ses croyances et ses capacités individuelles.

L'éthique organisationnelle est largement influencée par les ressources de l'organisation, son système culturel, ses normes ainsi que par ses pratiques managériales.

L'éthique professionnelle dépend de la nature de l'éducation et de la formation suivie, des affiliations professionnelles et des codes de conduite auxquels adhère un manager.

L'interaction de ces trois dimensions peut occasionner la manifestation de conflits de rôles, d'ambiguïté ou la multiplicité de ces rôles. En d'autres termes, l'individu peut se retrouver dans une situation où il doit agir contre les prescriptions de son rôle, ce qui l'expose au problème des dilemmes éthiques.

Le manque de congruence entre les valeurs personnelles (éthique personnelle), les normes culturelles (éthique organisationnelle) et les codes professionnels (éthique professionnelle) génère un conflit de rôles et, par conséquent, un dilemme de type « conflit de valeurs ou d'objectifs » apparaît. Par exemple, un chef charismatique peut exiger de son comptable de maquiller certaines informations, ce dernier le fait en ressentant une dissonance.

Dans ce texte, nous n'allons pas nous intéresser à tous les antécédents des dilemmes éthiques. Nous focaliserons notre attention sur la culture, le domaine de spécialité du manager (ou du futur manager), le genre (différenciation selon le sexe) et la formation dans le domaine de l'éthique. Ces facteurs ont été retenus car les recherches se contredisent parfois quant à l'impact de certains de ces facteurs (Nyaw, Mee-kau, Ignace et al, 1994 ; Loo, 1996).

Pour les besoins de l'analyse, l'impact de chaque facteur sera étudié d'une manière séparée mais il va de soi, que dans la réalité, les antécédents s'influencent mutuellement et agissent ensemble pour expliquer le comportement face au dilemme éthique.

## **2-1-Culture et dilemmes éthique**

Culture et éthique sont intimement liées et s'influencent mutuellement. L'éthique se fonde sur un système de normes et de valeurs qui constituent elles-mêmes l'essence de la culture. Cette dernière détermine l'orientation morale de l'organisation et son évolution (O'Boyle et Dawson, 1992, Genfan, 1987). En effet, lorsque la culture se fonde sur des valeurs morales saines,

l'individu a tendance à développer des comportements éthiques (Sinclair, 1993, Ford et Richardson, 1994).

Plusieurs recherches empiriques ont montré que lorsque les individus issus de cultures différentes sont confrontés à une même situation, ils n'ont pas la même perception à l'égard de l'éthique (Robertson et Fadil, 1999). Les individus ont souvent un niveau de développement moral et cognitif qui varie selon leurs cultures ; ils ne partagent pas toujours les mêmes valeurs éthiques et sont capables d'adopter des comportements éthiques différents (Hunt et Vitell, 1986, Hofstede et Bond, 1988).

En fait, la culture « éduque » et socialise à tel point qu'on a utilisé, non sans exagération d'ailleurs, des vocables comme "moule" ou "ciment" pour la qualifier. Il est indéniable que la famille, la formation à l'école contribuent à la formation des codes personnels de conduites (Wiley, 1998). A ces éléments s'ajoute l'influence de la culture organisationnelle qui autorise, inhibe, voire sanctionne les comportements déviants. En effet, une conduite non éthique n'est pas seulement une décision individuelle liée à des attribus personnels, elle est aussi la résultante d'une culture organisationnelle. (Mc Cuddy et al, 1993).

La culture opère un contrôle normatif au sens d'Etzioni (1961), sorte de contrôle idéologique par les normes et les symboles ; depuis quelques années, on utilise plutôt la notion de « pouvoir culturel » pour parler, au niveau social et sociétal, de ce contrôle normatif (Perlas , 2003)

L'orientation des comportements individuels et collectifs se fait certes par les artefacts formels comme les chartes, les notes de services, ou tout autre support formel de communication, mais elle se fait aussi d'une manière beaucoup plus subtile et implicite à travers ce que Hall (1979) nomme l'apprentissage informel. Il s'agit de l'apprentissage des non dits, l'intégration par identification ou par mimétisme des normes implicites déduites du comportement d'autrui.

L'apprentissage par l'entremise de la culture n'est pas statique puisque la culture est « transformation » au-delà de ses « pesanteurs ». Comme le souligne Mercier (1997), la culture est en amont de toute approche éthique et offre d'une manière dynamique des solutions aux membres de l'organisation. C'est elle qui doit normalement offrir les codes et valeurs morales pour se prémunir contre les déviations éthiques, elle éclaire sur les bons et les mauvais comportements (Clinard, 1988 ; Saviour et al., 1997)

Les personnes peuvent agir à l'encontre de leurs valeurs (Anquetil, 2004) et leurs chefs ou les organisations peuvent les y amener car elles encouragent parfois la violation des standards éthiques en développant des contre-normes (Glinow 1985)

Sinclair (1993) propose deux approches pour gérer la culture et favoriser un climat éthique dans l'organisation : (1) l'approche de la culture unitaire et solide et (2) l'approche des sous-cultures. La première perspective encourage des réponses uniformes aux problèmes éthiques qui se manifestent. La deuxième prend appui sur l'apport des différences culturelles à travers la recherche du consensus, au-delà des divergences et des controverses que ces différences supposent.

Une voie intermédiaire devrait être trouvée selon Sinclair (1993) entre une intégration excessive (mono culturalité) et une différenciation exagérée (multi culturalité) pour éluder les limites des deux perspectives (statu quo pour la première, dispersion pour la seconde).

## **2-2-Domaine de spécialité du manager<sup>2</sup> et dilemmes éthiques**

On sait depuis les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) que pour s'adapter à l'environnement, l'organisation est contrainte de se différencier en interne en sous-systèmes qui tendent à développer des caractéristiques et des logiques singulières. Cette différenciation va au-delà de la simple division horizontale et la variation du contenu du travail et concerne les perceptions, les valeurs et donc les comportements des membres de chaque segment. Cette segmentation appelle bien entendu un effort d'intégration pour permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs.

Dans cette section, nous allons analyser l'impact de cette différenciation selon le domaine de spécialité du manager sur son orientation éthique.

### **2-2-1-Le DRH face aux dilemmes éthiques**

Intégrer la logique éthique en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) aiderait la fonction à assurer sa finalité sociale et à dépasser les paradoxes d'une conception par trop économique des hommes. Cela permettrait à cette fonction qui est en quête d'identité depuis des années déjà (Martin, 1989) de trouver une certaine légitimité.

Certains auteurs (Winstanley et Woodwall, 2000) stipulent même que le système économique et les activités managériales existent pour servir les besoins humains et sociaux de l'individu, beaucoup plus que pour toute autre raison.

Dans le domaine de l'éthique des affaires, l'émergence d'un courant concernant le management des ressources humaines (MRH) est récente (Wiley, 1998 ; Winstanley et Woodwall, 2000 ; Wooten, 2001) même si on parle depuis les années 1950 déjà de responsabilité sociale des entreprises notamment envers ses salariés (Bowen, 1953).

Les recherches en éthique en rapport avec les Ressources Humaines s'intéressent aux « stratégies fit » et aux « meilleures pratiques » (Huselid, 1995) susceptibles d'occasionner une meilleure performance pour la fonction ressources humaines.

Le domaine de la GRH est passé ces dernières décennies par une évolution remarquable à la fois comme discipline et comme fonction (Cadin et al, 2002) : les transformations économiques et sociétales, l'évolution des attentes des parties prenantes et notamment celles des employés, l'expression de nouvelles valeurs au travail, le contexte global de recherche de compétitivité ont placé la GRH comme l'une des fonctions « pivot » dans le succès de l'organisation.

---

<sup>2</sup> Ou du futur manager parce que nos analyses théoriques s'intéressent aussi à l'orientation éthique des étudiants futurs managers.

Toutefois, et malgré cet intérêt croissant pour la fonction, plusieurs auteurs (Barker, 1992; Wiley, 1995) s'accordent sur le fait que la GRH manque de professionnalisme comparée à d'autres domaines tels que la comptabilité, l'ingénierie, le droit... En fait, la fonction ressources humaines souffre surtout d'un manque de légitimité.

Pour certains sociologues et théoriciens de l'éthique professionnelle (Greenwood, 1972 ; Bayles, 1989 ; Koehn, 1994), un domaine ne peut atteindre un haut niveau de professionnalisme que si ses politiques, ses standards et ses normes morales régissant les dilemmes éthiques sont adéquatement établis. En d'autres termes, la GRH ne peut atteindre le professionnalisme qu'avec la création et l'adoption d'un système de normes éthiques qui lui est propre et qui permettra à ses praticiens d'identifier et de résoudre adéquatement les dilemmes éthiques potentiels. Les pratiques de GRH ne peuvent donc faire abstraction de l'éthique (Firoben et Hirsch, 2003).

Dans cet ordre d'idées, Hosmer (1987) considère que plus que pour les autres fonctions de l'entreprise, aborder les problèmes éthiques en Management des Ressources Humaines (MRH) est tout à fait justifié : cette fonction gère des personnes, et lorsque ces dernières subissent des torts (downsizing, traitement inéquitable, discrimination sexuelle...) il y a nécessairement un problème éthique qui se pose. Ce type de situation requiert une analyse éthique à côté de celle financière, légale et sociale.

Les préoccupations en termes de flexibilité (système de paie, contrat de travail...), d'engagement (absentéisme, pratiques de fidélisation...) et de performance (définition opérationnelle des objectifs, contrôle étroit des performances individuelles, processus d'évaluation, classification des employés...) induisent des dimensions éthiques additionnelles : des questions relatives à la dignité humaine, au respect de la vie privée des salariés, à la confidentialité, au droit à l'autonomie, au self-estime, à la justice...se posent avec acuité.

Plusieurs auteurs (Archer 1986 ; Edwards et Bennett 1987 ; McLean, 2001; Wallace 1985) affirment aussi que la fréquence des dilemmes éthiques en GRH s'explique par la multiplicité de rôles (communicateur, agent de changement, garant de l'application du droit...) et l'ambiguïté inhérente à cette fonction.

Toutefois, les efforts théoriques pour l'identification et la délimitation des dilemmes éthiques restent limités. Une étude réalisée par Fusilier et al. (1996) pour tester l'ampleur de 20 problèmes éthiques au sein de 900 organisations a révélé que parmi les 10 événements classés comme les plus graves, 6 sont reliés à la fonction ressources humaines.

Certains chercheurs ont tenté de classer les dilemmes éthiques auxquels peuvent faire face les responsables de la GRH en entreprise. Parmi celles-ci nous pouvons citer la taxonomie de White et Wooten (1983) et celle de Weiss (1997).

### **2-2-1-1-Taxonomie de White et Wooten (1983)**

Dans ce qui suit, nous allons présenter la taxonomie très répandue des dilemmes éthiques proposée par White et Wooten (1983) et appliquée au champ de la GRH. Cette taxonomie a été initialement établie par ces deux auteurs pour une application au domaine du développement organisationnel. Elle renferme cinq catégories de dilemmes éthiques, à savoir :

- 1- Mauvaise représentation et collusion : une mauvaise représentation peut résulter d'une optimisation des valeurs et des besoins personnels et d'une exclusion des standards professionnels ou des attentes organisationnelles. Il peut y avoir collusion lorsqu'un gestionnaire des RH tente de négliger les besoins de certaines parties et de privilégier un gain ou une protection personnelle. La collusion peut se traduire aussi par l'émergence de relations informelles inappropriées entre des membres de l'organisation, suite à un manque de transparence dans les objectifs, les valeurs, les besoins ou même dans la définition des rôles attribués à chacun
- 2- Mauvaise utilisation des données : Ce phénomène peut avoir lieu lorsque des données confidentielles concernant les membres de l'organisation sont violées et lorsque certaines informations personnelles sont exploitées sans l'octroi au préalable de la permission ou du consentement de ces derniers. Ce type de dilemme apparaît aussi lorsqu'il y a distorsion ou perte de certaines données utiles au travail. Ce dilemme peut se produire en cas de discordance entre les intérêts/politiques de l'organisation, d'une part, et les valeurs professionnelles/personnelles, d'autre part.
- 3- Manipulation et coercition : elle se manifeste lorsque les membres de l'organisation se trouvent parfois obligés d'abandonner leurs valeurs ou besoins afin d'adopter certaines pratiques ou programmes organisationnels. Par exemple, l'organisation peut obliger le salarié à faire des heures supplémentaires, ce qui pourrait entrer en conflit avec ses souhaits de formation en vue de l'évolution de sa carrière ou avec son désir de consacrer plus de temps à sa famille
- 4- Conflits de valeurs et d'objectifs : le dilemme issu d'un conflit d'objectifs est associé à l'ambiguïté inhérente à la définition d'objectifs de la fonction RH ou de ses politiques et programmes d'action. Il peut générer une attitude de résistance de la part du professionnel dans la mise en œuvre et le suivi des stratégies de la fonction. Ainsi, le manque de congruence entre les objectifs organisationnels et les attentes professionnelles du praticien est à l'origine de ce type de dilemme.
- 5- Inadaptation technique : ce phénomène résulte d'un manque de connaissances et d'aptitudes quant à l'utilisation de certaines techniques ou procédures de fonctionnement, permettant de maîtriser les nouvelles technologies, de formuler les objectifs RH, de choisir les méthodes appropriées ou encore de diagnostiquer les problèmes humains. Ce dilemme apparaît à travers l'incapacité du praticien à évaluer



un programme d'action et sa résistance à transmettre les connaissances et les responsabilités aux parties internes.

### **2-2-1-2-La typologie de Weiss (1997)**

Weiss (1997) évoque plusieurs situations pouvant générer de sérieux problèmes d'éthique :

- Pratiquer le favoritisme en matière d'embauche, de formation, de promotion
- Autoriser des différences au niveau de la paie, de la discipline, de la promotion grâce aux relations avec le top management.
- Discrimination par rapport au genre dans des domaines comme le recrutement, la promotion, le système de récompense
- Tolérer des contradictions en matière de discipline entre les managers et les non managers.
- Apprécier sans se référer à des facteurs de performance
- Echéec dans le maintien de la confidentialité
- Arrangements entre vendeurs et contractants qui débouchent sur un enrichissement personnel

L'engagement du département RH dans la gestion de ces problèmes sources de dilemmes éthique est important puisque ce dernier peut jouer, on le verra plus loin le rôle de « conscience de l'organisation » (Wiley, 1998).

### **2-2-2-Le financier et les dilemmes éthiques**

Les crises financières en Asie, en Russie ainsi que les scandales financiers en Europe (Paramalat, Arhold ou Vivendi) et aux Etats-Unis (Enron, Xerox, Crise des Super-primés) font qu'aujourd'hui, finance rime avec confiance. La récente crise de la Société Générale en France constitue un exemple frappant des enjeux éthiques liés aux activités financières. En effet, l'étiollement de la confiance entre les opérateurs financiers, les clients et les autres institutions place la question de la confiance et de l'éthique au cœur des métiers de la finance que l'on se situe au niveau individuel ou au niveau économique plus global.

Aujourd'hui, « les marchés financiers sont capables de transformer une récession en une dépression économique ou du moins de précipiter cette dernière, avec tous les risques que cela peut comporter sur les plans individuels et collectifs » (Arroum, 2000 : 9).

Le « déficit » de confiance envers la communauté des financiers a induit l'émergence d'une multitude de lois, de codes et de mécanismes de régulation dans plusieurs pays (O'Higgins et Kelleher, 2005).

Le financier traite avec une multitude d'acteurs comme les actionnaires, les banques, les assurances. Il se trouve parfois contraint de fournir des informations témoignant de la performance ou de la bonne santé économique de l'organe dans lequel il évolue, ce qui l'amène à

manquer de transparence voire même à se comporter d'une manière non éthique. Les financiers évoluent aujourd'hui dans les hautes sphères managériales, leurs décisions engagent de plus en plus de risques et ils sont, de ce fait même, plus exposés aux exigences de soumission à des injonctions immorales.

Dans un article portant sur la délinquance dans les milieux d'affaires, Milliat (2005) constate que plusieurs enquêtes menées dans plusieurs pays et à différentes époques révèlent que les salariés sont souvent « contraints » par leurs organisations pour suivre des normes de comportement qu'ils ne partagent pas forcément car elles entrent en conflit avec leurs valeurs morales.

Prenant appui sur plusieurs recherches, O'Higgins et Kelleher (2005) considèrent que les financiers et les comptables ont une conception par trop technique et quantitative des hommes qu'ils perçoivent comme source de coûts pour l'entreprise d'autant plus qu'ils ne traitent pas directement avec eux dans des rapports de face à face. Dans la perspective de certains financiers, l'éthique n'a pas de valeur intrinsèque en soi, elle se justifie à leurs yeux par les gains qu'elle peut induire. Cette approche strictement utilitariste de l'éthique est issue de la vision strictement économique de la firme orientée vers la maximisation du résultat financier (Ivanaj et McIntyre, 2006).

On évoque souvent la concurrence et la logique de profit pour expliquer l'adoption de comportements non éthiques. Mais comme le souligne Koslowski (1998), le comportement moral n'occasionne pas toujours des coûts supplémentaires.

Nous pensons que la formation à l'éthique, point qui sera abordé plus loin, atténuerait ces différences d'attitudes liées au domaine de spécialité, la question est tellement importante qu'elle ne peut être l'apanage et la préoccupation d'une seule spécialité managériale.

### **2-2-3-Les marketeurs et les commerciaux face aux dilemmes éthiques**

« Quoi qu'il en soit, les professionnels du marketing sont confrontés à de nombreuses questions éthiques. En effet, leurs décisions peuvent se répercuter sur la sécurité des produits, la véracité de la publicité, l'équité des prix et le juste comportement vis-à-vis des distributeurs. Les problèmes éthiques se posent peut-être même plus fréquemment aux responsables du marketing qu'aux autres managers de l'entreprise, parce que leur rôle est de « chevaucher les frontières » : ils ont affaire à de multiples acteurs, souvent extérieurs à la firme, qui sont susceptibles d'avoir des intérêts contradictoires. (Klein et Smith, 2008),

Ces analyses récentes confirment ce que d'autres auteurs ont avancé, il y a des années déjà, concernant la vulnérabilité des professionnels du marketing face aux problèmes éthiques (Baumhart, 1981). L'objectif étant de vendre et de vendre toujours plus, il n'est rare qu'on initie les commerciaux et les hommes du marketing au « principe de détachement » qui consiste à vanter les mérites du produit ou du service même s'ils sont convaincus du contraire. En d'autres

termes, il n'est pas nécessaire d'apprécier le produit pour le vendre même si cela mène à la dissonance chez celui qui le vend.

Le contexte de la vente qui met en rapport un acheteur et un vendeur est propice au développement des dilemmes éthique (Wotruba, 1990). Dans ce domaine, les dérives éthiques concernent la réception de cadeaux, des discriminations et des injustices au niveau des prix, des conseils malhonnêtes aux clients, des dilemmes entre intérêts à courts termes cherchant le chiffre d'affaire et intérêts à long termes visant la confiance et la fidélisation du client, l'offre de produits dangereux, etc. (O'Higgings et Kelleher, 2005).

Dans la section relative à la culture, nous avons vu que la promotion d'une culture éthique formalisée à travers des chartes ou partagée dans des codes informels dans l'entreprise a tendance à susciter des comportements éthiques. Singhapakdi et Vitell (1990) confirment cette idée en affirmant que les hommes du marketing défendent sérieusement les intérêts de l'entreprise lorsque cette dernière propose un code d'éthique constituant un guide-repère pour leurs comportements. La satisfaction, l'engagement et la stabilité de la force de vente sont importants lorsque l'entreprise développe une culture éthique (Schwepker, 2001)

Les mécanismes de contrôle et de sanction des « dérives éthiques » sont aussi importants pour ancrer des traditions éthiques dans l'entreprise (Laczniak et Murphy, 1985). Il en est de même des moyens de récompense pour inciter les commerciaux à développer des comportements éthiques envers la clientèle. En s'intéressant uniquement au chiffre d'affaires sans se soucier de la manière de faire, les responsables peuvent, sans s'en rendre compte, récompenser des vendeurs qui sont performants parce qu'ils violent les règles éthiques au dépend de ceux qui le sont moins car ils respectent les règles éthiques. Ces derniers peuvent vivre une situation de dilemme surtout lorsque leur honnêteté n'est pas récompensée (Bellizi, 1995).

Les chartes et codes éthiques peuvent inciter les vendeurs à être honnêtes, à ne pas biaiser les informations transmises aux clients, à bien connaître le produit, à honorer les engagements concernant les délais, les remises accordées, éviter la recherche exclusive des intérêts personnels aux dépens de ceux de l'entreprise et des clients, etc. Cependant, la codification et la formalisation des valeurs éthiques ne sont pas efficaces si l'agir dans l'organisation vient les contredire. Ici, l'exemplarité du comportement des top managers est essentielle. « Cette exemplarité doit être au cœur de l'éthique, elle constitue le fondement de la confiance des salariés dans leurs chefs hiérarchiques. » (Ballet et Debry, 2001 : 285).

Au sein de l'entreprise, les managers ont parfois tendance à considérer leur comportement comme étant plus éthique que celui des autres ; c'est ce que révélait déjà une étude réalisée en 1978 auprès de 133 cadres en marketing (Ferrel et Weaver, 1978)

### **2-3-Genre et dilemmes éthiques**

Si le concept de « sexe » renvoie aux différences biologiques entre hommes et femmes, le concept de "genre" concerne quant à lui l'ensemble des différences individuelles, des rôles sociaux et des représentations qui caractérisent les comportements et les pratiques des hommes et des femmes (Delphy, C., 1991).

Mais en raison de leur appartenance à l'espèce humaine et malgré leurs spécificités respectives, les hommes et les femmes sont infiniment plus semblables que différents. En fait, dans la majorité des cultures, les hommes sont socialisés pour devenir des pères et les femmes sont programmées pour devenir des mères (Harel Glason, 1990).

Les femmes ont intégré l'univers des entreprises beaucoup plus tard que les hommes. De plus, leur faible représentation au sein des emplois cadres limite leur influence dans les organisations (Harel Glason, 1990).

Dans l'univers du travail, les femmes font l'objet de multiples discriminations. Nous pouvons citer l'exemple du phénomène de « plafond de verre » (glass ceiling en anglais), une sorte de barrière invisible qui empêche les femmes d'accéder aux postes de responsabilité (Maruani, 2003).

« Traditionnellement, les femmes ont été affectées à des tâches de préservation des « valeurs humaines », ce qui implique une vision du monde centrée sur les personnes, une sensibilité aux autres et un souci de leur bien-être (...) c'est par sa tâche et ses talents que les désirs et les besoins d'autrui seront satisfaits» (Symons, 1990 : 424).

En réalité, selon Symons (1990) même lorsqu'elles accèdent à des postes de responsabilité, les femmes n'ont pas toujours la possibilité de faire valoir leurs valeurs. Par exemple, dans l'univers bureaucratique « fait par les hommes pour les hommes », elles renoncent parfois à leurs identités féminines, entrent dans des logiques de pouvoir, miment le modèle masculin, ce qui génère un coût pour elles, une forte aliénation. Dans cette perspective, l'idée même d'égalité avec les hommes est réductrice car, ce qu'il faut, c'est reconnaître leurs spécificités pour qu'elles continuent à préserver les valeurs morales.

La femme gestionnaire peut ainsi se trouver dans une situation de dilemme éthique puisque les valeurs prônées par l'organisation dominée par une rationalité économique et politique (pouvoir) peuvent ne pas rencontrer les siennes. Tout manager auteur de discrimination ou de harcèlement volontaire ou sous pression envers la gent féminine peut se retrouver dans une situation de dilemme éthique.

Les femmes font aussi l'objet de discriminations en matière de rémunération, de reconnaissance et sont souvent la proie du harcèlement sexuel ou moral. En France, par exemple, malgré une législation du travail assurant l'égalité entre hommes et femmes, des iniquités persistent : « Malgré une embellie, la situation des femmes au travail en termes de recrutements, de rémunération, de formation ...reste très inégalitaire par rapport à celle des hommes... » (Ballet et Debry, 2001 : 307)

D'autres problèmes éthiques en rapport avec le genre sont occasionnés par les multinationales lorsqu'elles s'installent dans les pays hôtes. Mayer et Cava (1993) regrettent le fait que les multinationales américaines ne respectent pas l'article VII du décret des droits civils de 1964 qui appelle à la non discrimination par rapport au genre lorsqu'elles opèrent à l'étranger dans des

pays qui n'encouragent pas l'égalité entre les sexes. Faut-il imposer les règles de droit du pays d'origine de la multinationale ou se contenter de l'application des règles locales du pays hôte mêmes si elles sont injustes par rapport aux femmes ? Selon les auteurs, l'« impérialisme éthique » consistant à imposer le respect de règles d'égalité est préférable au « relativisme social » consistant à tolérer les discriminations hommes/femmes dans certaines cultures.

## **2-4-Formation et comportement éthique**

Plusieurs documents officiels émanant d'instances internationales comme l'UNESCO insistent sur la responsabilité de l'école en matière de formation à l'éthique. Cette dernière fonde le respect entre individus, incite au respect des différences et participe à l'épanouissement de la personne humaine (Bouchard, 2007)

Devenant incontournable, l'éthique est enseignée aujourd'hui dans la majorité des écoles de management, notamment, aux Etats-Unis (Sleeper, 2006). Cela augure probablement une plus grande sensibilité pour les futurs managers aux questions morales. A ces efforts, s'ajoute la contribution de revues spécialisées dans le domaine de l'éthique (Journal of Business Ethics, Business Ethics Quarterly), l'émergence de codes d'éthique et la prise en considération grandissante de l'éthique par les agences de notation, etc. Dans un flash d'informations datant de mars 2005 et émanant de l'Observatoire des Finances (Suisse), on peut lire : « A force de refouler le dilemme éthique faute d'avoir pu l'exprimer, l'articuler, voire l'appréhender, des personnes ou des organisations risquent la rupture avec son cortège de conséquences personnelles, économiques et sociales ». Cet intérêt pour ce type de formation s'explique en partie par une prise de conscience générale des enjeux de l'éthique dans le monde des affaires conjuguée avec la recrudescence des scandales révélant une délinquance morale.

Au sein de l'entreprise, plusieurs actions peuvent être engagées par un DRH pour résoudre les problèmes éthiques ; conseiller dans le domaine éthique, former et distribuer de l'information sur les politiques éthiques, questionner les dimensions éthiques des décisions des managers, protéger les employés des représailles des managers, servir de modèle, etc. (Wiley, 1998) Ainsi, la formation constitue un moyen privilégié pour ancrer l'esprit éthique dans l'organisation et contribuerait au développement d'une compétence éthique (Desaulniers, 1998).

Pour Rebol (1983), le savoir-être ou apprendre à être est une nécessité humaine fondamentale qui annihilerait tout autre apprentissage si elle est absente. Cet apprentissage est synonyme de sagesse et de liberté pour l'homme.

La formation dans le domaine de l'éthique peut donc jouer un rôle important pour « conscientiser » et sensibiliser aux problèmes éthiques. Mais il faut, d'une part qu'elle soit conjuguée avec d'autres moyens de contrôle et d'incitation au respect des règles morales, et qu'elle soit, d'autres part, perçue comme nécessaire et utile. On peut l'initier pour se donner bonne conscience mais sa portée restera très limitée en l'absence d'autres conditions comme celles qui viennent d'être évoquées plus haut.

### **3-Modes d'approche méthodologiques des dilemmes éthiques**

Les recherches sur les comportements se fondent sur une approche interactionniste personne-situation dans l'explication du comportement humain, où interviennent à la fois les facteurs individuels et les facteurs situationnels pour influencer les choix des personnes (Jones, 1985 ; Trevino, 1986). On sait par exemple que la motivation humaine fait intervenir à la fois des déterminants individuels (personnalité, besoins...) et des données contextuelles (structure, culture,...). Il en est de même du comportement face aux dilemmes éthiques. Nous avons mis l'accent essentiellement sur la culture, le domaine de spécialité du manager, le genre et la formation à l'éthique pour expliquer le comportement face aux dilemmes éthiques. Mais ce dernier dépend également de la personnalité, de l'expérience du manager, et de la structure organisationnelle.(O'Higgins et Kelleher, 2005).

Dans l'étude des dilemmes éthiques, le recueil des informations se fait souvent sur la base de vignettes ; on propose aux répondants une série de scénarios comportant des dilemmes et on leur demande de juger leur degré d'acceptation du comportement décrit dans le scénario sur une échelle de Likert comportant six degrés allant d'Extrêmement inacceptable à extrêmement acceptable. Le recours à ces scénarios est recommandé car ces derniers se rapprochent de la réalité. (O'Higgins et Kelleher (2005). Ils donnent lieu à des analyses factorielles. Ces scénarios peuvent être bâtis sur la base de catégories connues comme celles de de Stohs et Brannick (1996) où on retrouve des problèmes éthiques impliquant l'employé (discrimination, corruption, dépenses injustifiées...), d'autres concernant l'entreprise (prix malhonnêtes, retards de paiement, manipulation des informations...), d'autres enfin impliquant toute la société (évasion fiscale, pollution de l'environnement, vente de produits dangereux...). Les scénarios ont une forte validité externe (Beu et al., 2003) même si certains auteurs comme Ballet et De Bry (2001) pensent que le comportement en situation réelle est différent de l'attitude face à un scénario construit.

Sur le plan épistémologique, les théories et les études dans ce domaine sont de moyenne portée vu les résultats enregistrés, les controverses et les manques d'accords que nous avons soulevés. Cela justifierait un positionnement constructiviste et interprétativiste et des démarches exploratoires via des études de cas. Nous pensons qu'outre le recours à la méthode des scénarios pour étudier les dilemmes éthiques, les démarches ethnographiques avec observation participante sont particulièrement adaptées pour ce type de problématique. Cela permet d'étudier les problèmes « in situ », évitant le décalage entre le discours et l'agir, et neutralisant le problème de la désirabilité sociale. Cela étant, tout dépend de l'ouverture des organisations par rapport à l'étude de ce type de problématique.

### **Conclusion**

Dans ce texte conceptuel, nous avons cherché à élucider la problématique des dilemmes éthiques qui interpelle plusieurs champs. L'accent a été mis sur les déterminants de ces dilemmes, sur leurs conséquences et sur quelques moyens de les gérer. Le comportement face à ces dilemmes dépend à la fois de déterminants individuels et situationnels. Nous avons insisté sur des facteurs

comme la culture, le domaine de spécialité du manager (RH, marketing, finance), le genre et la formation à l'éthique.

Les résultats des recherches dans ce domaine sont controversés et un consensus est loin d'être trouvé. Malgré ces contraintes, on relève l'impératif pour toute organisation de développer une veille éthique pour asseoir sa légitimité et être performante, même si l'urgence et « l'économie de la nécessité » poussent aux dérives éthiques. Les scandales économiques, écologiques et sociaux justifient d'autant plus la gestion de ces problèmes éthiques qui érodent la confiance entre partenaires, créent des dissonances et le désengagement des salariés.

Sur le plan méthodologique, les recherches recourent souvent aux scénarios construits soumis aux interviewés avec invitation à se positionner sur une échelle de Likert. En raison des controverses soulevées et du manque d'accord des résultats de recherche dans ce domaine, un positionnement épistémologique constructiviste s'appuyant des études de cas exploratoires moyennant des démarches ethnographiques semble être approprié.

## Références

- Anquetil A., (2004) Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs, *Gérer et comprendre*, Décembre.
- Archer, E.R. (1986). Human resource professionalism: an unexpected source of conflict. *Personnel Administrator*, 31, 97-104.
- Arroum J, et al., (2000), Les enjeux éthiques dans les activités financières, *Revue de l'Observatoire de la Finance*, N°3, Automne
- Ballet, J, De Bry, F.(2001) « *L'éthique et l'entreprise* », Editions du Seuil
- Barker, s (1992). What is profession ? *Professional Ethics*, 1, 73-99
- Baumhart R.C.(1961) How ethical are businessmen? <Harvard Business Review, p. 156-176.
- Bayles, M.D; (1989) “*Professional Ethics*”, (2<sup>nd</sup> edition), Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Bellizi, J.A. (1995), Committing and Supervising Unethical Sales Force Behavior, *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 15, 1615.
- Beu, D.S., Buckley M.R. and Harvey M.G, (2003), Ethical Decision Making : A Multidimensional Construct, *Business Ethics: A European Review* 12(1), 88-107.
- Bouchard N., L'éducation éthique au sein du programme Québécois de formation : une éducation transversale ? *Revue des Sciences de l'Education de MCGILL*, Vol 42, N°3
- BOWEN H. (1953) “*Social Responsibilities of the Businessman*”. Harper. New York.
- Cadin L, Guérin F, Pigeyre F (2002). *Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie*. Dunod.

Delphy, C. (1991) "Penser le genre : quels problèmes", in: *Sexe et genre, De la hiérarchie entre les sexes*, Hurtig M.C., Michèle Kail M., Rouch H. (Sous-dir), Éditions du CNRS, Paris, pp. 91-92.

Dictionnaire de la morale, (2008) [http://atheisme.free.fr/Atheisme/Morale\\_lexique.htm](http://atheisme.free.fr/Atheisme/Morale_lexique.htm) (consulté le 22/01/08)

Desaulniers, M.-P., Jutras, F., Lebuis, P., & Legault, G. A. (dir.) (1998). *Les défis éthiques en Education*. Sainte-Foy (QC) : Presses de l'Université du Québec.

Edwards, G., et Bennett, K. (1987). Ethics and HR: standards in practice. *Personnel Administrator*, 32, 62-66.

Etzioni, A., (1961) *A comparative Analysis of Complex Organisations*, New York, The Free Press

Ferrel O.C., Weaver M.K., (1978), Ethical Beliefs on Marketing Managers, *Journal of Marketing*, Jul.P.68-81.

Firoben L. et Hirsch C. (2003) « Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement ». *Revue Economique et Sociale*. N°4, pp. 127-133.

Ford, R. C., W. D. Richardson (1994) "Ethical decision making: a review of the empirical literature", *Journal of Business Ethics*, 43, 205-211.

Fusilier, M.R., Aby, C.D., Wiley, J.K. & Elliot, S. (1996) "Perceived seriousness of business ethics issues", *Business and Professional Ethics Journal*, 15, 67-78.

Genfan, H. (1987) "Formalizing business ethics", *Training and development Journal*, 41(11), 35-37

Greenwood, E. (1972). Attributes of a profession. In *Sociological perspectives on occupations* (pp3-16). Itaska.

Harel Glasson F. *Femmes gestionnaires-l'Actrice et l'Organisation*, in *L'individu dans l'organisation*, J-F. Chanlat (sous-dir), Eska.

Hosmer, L. T. (1987). Ethical analysis and Human Resource Management. *Human resource Management*, vol 26, n° 3, 313-330.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, 38, 635-672.

IVANAJ V. & MC INTYRE J. (2006), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », communication présentée au colloque international "Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness",



19-20 octobre, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA.

Jansen, E. et M. V. Glinow (1985) "Ethical ambivalence and organizational reward systems", *Academy of Management Review*, 10(4), 814-822.

Kesler, G. C. (1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a multi-national corporation. *Human*

Klein J. G., Smith N.C., (2008), L'indispensable éthique dans la panoplie du marketing, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr). Consulté le 13 février 2008.

*Resource Management*, 34, 229-252

Koehn, D. (1994) "*The ground of professional ethics*", New York: Routledge.

Koslowski P., (1998) *Principes d'économie éthique*, Paris, Cerf.

Laczniak, G. R. and Murphy, P. E., (1985), Incorporating Marketing Ethics Into The Organization, *Marketing Ethics* (5), eds Lexington, MA: DC. Heath and Company.

Lawrence P.R., Lorsch J. W. (1967), Différenciation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol 12, N°1, June, PP1-47.

Loo, R. (1996) 'Utility and construct validity of an ethical dilemmas scale in management education', *Journal of Business ethics*, 15 (5), 551-557.

Louart, P. (1991). *Gestion des Ressources Humaines*. Eyrolles Université

Martin, D (1989). Crise d'identité et gestion de la modernisation. *Revue Française de Gestion*, sept/oct.

Maruani M. Travail et emploi des femmes, La Découverte - coll. "Repères", 2003, 128 p., (2ème éd. actualisée).

Mayer, D., Cava A., (2003), Ethics and the gender equality dilemma for U.S. multinationals, *Journal of Business Ethics*; , 13,7; ABI/INFORM Global, pp 543-555

Mc Cuddy, M. K.; K. E. Reickardt et D. L. Schroeder (1993) "Ethical pressures: fact or fiction? », *Management Accounting* (April), 57-61.

McLean, G. N. (2001). Ethical Dilemmas and the many hats of HRD. *Human resource Development quarterly*, 12, 3, 219-221.

Milliat, A. S., (2005), Ethique et Management : Pratiques de Pressions sur les Cadres pour Obtenir leur Collaboration aux Actes de Délinquance d'Affaires », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Jul-Sep, ; 57.

O'Boyle, E. J. & L. E. Dawson, J. (1992) "The American marketing association code of ethics: Instructions for marketers", *Journal of Business Ethics*, 11, 921-932.

O'Higgins E., Kelleher B. (2005), Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers, *Journal of Business Ethics*, 56. pp275-288.

O'Neil, R.F., & Pienta, D.A. (1994) "Economic criteria versus Ethical criteria toward resolving a basic dilemma in business", *Journal of Business Ethics*, 13, 1, 71-78.

Perlas N., (2003), *Shaping Globalization; civil society, cultural power and Threefolding*. Paperback

Reboul, O. (1983). *Qu'est-ce qu'apprendre?* Paris, Presses Universitaires de France.

Robertson, C. & P. A. Fadil (1999) "Ethical decision making in multinational organizational: A culture-based model", *Journal of Business Ethics*.

Saviour, L., Nwachukwu, S. & Vitell, J. (1997) "The influence of corporate culture on managerial ethical judgment", *Journal of Business Ethics*, 16 (8), 757-776.

Schermerhorn J.R, Osborn R.N. (2000). "Comportement humain et organisation. », Village Mondial.

Schweper, C.H., (2001), Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, organizational commitment and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

Sinclair, A. (1993) "Approaches to organizational culture and ethics", *Journal of Business Ethics*, 12 (1), 63-73.

Singhapakdi, A., Vitell S. J. (1990), Marketing Ethics : Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives, *Journal of Makromarketing*, 10 (1), pp5-9.

Sleeper B.J., Schneider K.C., Weber P.S. et Weber J.E. (2006) "Scale and Study of Student Attitudes Toward Business Education's Role in Addressing Social Issues". *Journal of Business Ethics*. Vol 68. N°4. pp 381-391

Trevino, L. K., (1986), 'Ethical decision making in organizations: A Person-Situation Interactionist Model', *Academy of Management Review*, 11, 601-617.

Stohs et Brannick (1996), in O'Higgins E., Kelleher B. (2005), Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers, *Journal of Business Ethics*, 56. pp275-288

Symons G., (1990) *Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique*, in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* » Chanlat J. F. (sous-dir), Eska.

Trevino, L. K., (1986), 'Ethical decision making in organizations: A Person-Situation Interactionist Model', *Academy of Management Review*, 11, 601-617.

Wallace, F.a. (1985). Walking a tightrope: ethical issues facing HR professionals. *Personnel*, 62, 32-36.

Weiss, J. W.; (1997), The need for ethical behaviour, *Supervision* 58, 15-18

White, L. et Wooten. K. C. (1983). Ethical dilemmas in various stages of organizational development. *Academy of Management Review*, 8, 4, 690-697.

Wiley, C. (1995). Re-examining professional certification in human resource management. *Human Resource Management*, 34, 269-291.

Wiley, C. (1998). Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business ethics*, 17, 2, 147-161.

Winstanley, D. et Woodwall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human resource Management Journal*, 10, 2, 5-20.

Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework. *Human resource Management Review*, 11, 159-175.

Wotruba, T.R., A Comprehensive Framework for Analysis of Ethical Behavior with a focus on sales organizations. *Journal of Personal Selling and Sales management*, 10, 29-42.