

Philippe Jacquinot

Maître de conférences à l'Université d'Evry Val d'Essonne
IMT-BS, LITEM, Université Paris-Saclay
philippe@jacquinot.fr

Arnaud Pellissier-Tanon

Maître de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, PRISM-Sorbonne
arpeltan@univ-paris1.fr

**Communication au septième congrès
« PHILOSOPHIE(S) DU MANAGEMENT »**

16 au 18 mai 2019 à l'ESCP Europe

Management de la vérité et vérité du management

*

**L'intégrité en science de gestion
L'apport de la philosophie aristotélicienne à un concept en débat**

Le concept d'intégrité intrigue les chercheurs en sciences de gestion depuis le milieu des années 1990 notamment, que leurs travaux s'inscrivent en comportement organisationnel, management des ressources humaines, finance organisationnelle ou marketing. Il s'agit de mieux comprendre l'un des déterminants de la confiance qui peut être accordée notamment par un suiveur à son leader, par un principal à son agent et par un consommateur à une marque, dans un monde où il devient de plus en plus difficile de tout contrôler. Le présent travail fait le point sur la littérature en sciences de gestion qui cherche à définir le concept d'intégrité et l'éclaire notamment grâce à la philosophie aristotélicienne. L'intégrité apparaît ainsi comme la qualité d'une personne qui honore sa promesse de se montrer juste.

Mots clés : intégrité, promesse, justice, Aristote

La question de l'intégrité s'est présentée aux chercheurs en sciences de gestion avec une acuité particulière au tournant du XXI^{ème} siècle lorsqu'ils se sont aperçus que l'instrumentation qu'ils avaient proposée jusqu'alors ne permettait pas de réguler correctement la vie des organisations, voire poussait à la destruction de valeur. Prenons l'exemple du parcours intellectuel de Michael Jensen. Cet auteur a connu le succès, en 1976, en soulignant l'asymétrie d'information entre un dirigeant d'une entreprise et ses actionnaires, et la nécessité d'aligner les intérêts financiers du premier sur ceux des seconds, notamment par l'attribution de stock-options. En 1994, il expliquait sa conception de l'homme, sous-tendant son modèle : un homme purement opportuniste. L'éclatement de la bulle Internet et la révélation de scandales financiers, au début des années 2000, l'ont manifestement marqué. En 2002, il a publié un article au titre évocateur : *Just say No to Wall Street. Courageous CEOs are putting a stop to the earnings game and we will all be better off for it*. L'auteur a dénoncé la tendance de nombreux dirigeants dont la rémunération est objectivée sur la capitalisation de l'entreprise à faire des promesses irréalisables dans le but de satisfaire les analystes financiers et de faire augmenter le cours de bourse. Ils poussent ensuite leurs équipes à réaliser des opérations de plus en plus risquées. Finalement, certains d'entre eux en viennent à maquiller les comptes. En 2003, Michael Jensen a estimé que des travers similaires à ceux qu'il avait observés au niveau de la gouvernance

d'entreprise se manifestent le long de la ligne hiérarchique lors du processus budgétaire. Il a préconisé de déconnecter les bonus de l'atteinte d'objectifs pour éviter de « payer les gens à mentir », selon son expression même. En 2004 et en 2005, Michael Jensen a fait un parallèle avec une drogue, l'héroïne, pour rendre compte du plaisir que la surévaluation des actions apporte aux dirigeants en tant qu'agents, dans un premier temps, et de la douleur qu'elle entraîne, dans un second temps. C'est alors que Michael Jensen a commencé, avec Werner Erhard et Steve Zaffron, un long travail sur le sujet même de l'intégrité, référencé par la Harvard Business School. Il l'a mis à jour jusqu'en 2009 puis en a fait, en 2010, une version abrégée qui a évolué jusqu'en 2016. En 2018, une version remaniée de cette version abrégée a été publiée dans un livre collectif. Entretemps, il a attiré l'attention des chercheurs et des praticiens sur le fait que l'intégrité est un élément essentiel de la performance (Jensen, 2009) manquant encore à la théorie (Jensen et Granger, 2010).

Le sujet de l'intégrité a intéressé, en sciences de gestion, non seulement la gouvernance externe et la gouvernance interne mais aussi le leadership et le marketing. L'interrogation de fond est toujours la même : en quoi l'entité, organisation ou personne, avec laquelle je suis en relation va-t-elle bien agir en ma faveur alors que je ne peux pas la contrôler ? Concrètement, en quoi mon agent ne me trahira-t-il pas dès que j'aurai le dos tourné, en quoi mon responsable hiérarchique ne m'oubliera-t-il pas au moment de me récompenser ou de me soutenir, en quoi la marque m'apportera-t-elle ce qu'elle m'a promis même si cela est pour elle plus coûteux ? Avec l'éloignement entre principaux et agents, managers et managés, producteur et consommateur lié notamment à des effets de taille et de géographie, la question de l'intégrité s'avère être, aujourd'hui plus que jamais, une problématique d'actualité. Les questions qui se posent portent non seulement sur l'alignement entre actes et parole donnée mais aussi sur le bienfondé même de la parole donnée, lorsque la personne intègre en vient à s'opposer au groupe dans lequel elle s'insère.

La philosophie a été, sur le sujet de l'intégrité, une source d'inspiration pour la gestion. Ainsi, les propos sur l'intégrité de l'article séminal de Mayer et al. (1995) consacré à la confiance se sont appuyés exclusivement sur ceux de McFall (1987), excepté pour leur mention de la justice en tant que principe d'action de la personne intègre. Toutefois, si de nombreux éthiciens des affaires ont attiré, très tôt, l'attention sur la composante morale du concept d'intégrité, à l'exemple de Paine (1994), Solomon (1992, 1999) et De George (1993), les gestionnaires sont restés très partagés sur la manière de l'intégrer dans leur réflexion. Sans doute est-ce parce que la philosophie reste elle-même très partagée sur la nature de ce concept particulièrement complexe, dont une facette porte sur la relation à soi et une autre sur la relation aux autres (Cox et al. 2017).

Le terme de vertu revient régulièrement dans la littérature, tant en philosophie qu'en sciences de gestion. Il nous est apparu utile de revenir à l'ouvrage fondateur de l'éthique des vertus, *l'Ethique à Nicomaque*, et de le lire en ayant à l'esprit les propos tant des gestionnaires que des philosophes contemporains sur l'intégrité. Nous avons alors été frappés de voir à quel point la réflexion du Stagirite sur la justice permettait d'éclairer la dimension morale de l'intégrité.

Dans le présent travail, nous commençons par présenter l'intuition originelle de Mayer et al. (1995) au sujet de l'intégrité, à savoir qu'elle est une question de justice. Nous soulignons que ces auteurs n'ont, hélas, ni développé, ni justifié leurs propos et que la littérature n'a pas, non plus, cherché à le faire, lorsqu'elle a redonné au concept une portée morale, après l'en avoir épuré. Nous montrons ensuite comment l'intuition originelle de Mayer et al. (1995) peut être enrichie grâce aux propos d'Aristote sur la justice et comment cet enrichissement permet de répondre aux limites rencontrées par la littérature s'étant intéressée à ce concept.

1. Une intuition originelle dont le sens a fini par être perdu : l'adhésion au principe de justice

Mayer et al. (1995) se sont intéressés à l'intégrité dans le cadre de la confiance et l'ont définie comme le fait d'avoir des principes acceptables. Ils ont qualifié cette intégrité de morale, par différence, avec l'intégrité personnelle, où les principes pourraient ne pas être acceptables. Pour Mayer et al. (1995), l'intégrité peut suppléer aux aléas de la bienveillance : si les sentiments de celui à qui on a fait confiance changent, il tiendra quand même sa parole. Ces auteurs se sont appuyés entièrement sur les propos philosophiques de McFall (1987) pour affirmer que l'acceptabilité exclut la recherche du profit à tout prix. Toujours comme McFall (1987), Mayer et al. (1995) ont assuré que le jugement que l'on porte sur l'intégrité d'une personne repose sur la cohérence de ses actions passées entre elles¹, et la congruence entre actes et parole. Ils ont ajouté toutefois, de manière originale, et sans que cela ne soit examiné précisément par la suite, que l'intégrité morale dépend du sens de la justice.

Mayer et Davis (1999) ont publié l'échelle de mesure de l'intégrité, reproduite *infra*, reprenant les considérations de Mayer et al. (1995).

1. La direction générale a un fort sens de la justice.
2. Je ne me suis jamais demandé si la direction générale allait scrupuleusement mettre en pratique ses paroles.
3. La direction générale s'efforce d'être équitable dans ses échanges avec les autres.
4. Les actions et comportements de la direction générale ne sont pas très cohérents entre eux.
5. J'apprécie les valeurs de la direction générale.
6. Des principes sains guident le comportement de la direction générale.

Nous pouvons observer que les items 5 et 6 se rapportent immédiatement à la définition de l'intégrité que les auteurs ont donnée, à savoir des principes acceptables. L'item 6 souligne le lien entre valeurs et comportement. Les items 1 et 3 désignent la valeur de justice et l'un de ses aspects, l'équité. Les items 2 et 4 portent respectivement sur la congruence et la consistance des actions.

La méta-analyse de Colquitt et al. (2007) a confirmé la pertinence du modèle de Mayer et al. (1995). La même année, David Schoorman, Roger Mayer et James Davis ont dressé un bilan de la suite donnée à leur travail de 1995. Ils ont comptabilisé plus de 1100 articles se référant à leur modèle. Ils ont souligné plusieurs voies de recherche prometteuses, comme l'étude des mécanismes de réparation à une confiance non honorée, un thème qui sera central dans l'approche d'Erhard et al. (2018).

Nous pouvons relever deux séries de travaux sur l'intégrité s'étant appuyées sur le travail de Mayer et al. (1995). La première, à l'initiative de Tony Simons, a épuré le concept de toute connotation morale tandis que la seconde, à l'initiative de Craig Dunn et Robert Moorman, s'est attachée à ajouter des principes aux côtés de celui de justice évoqué par Mayer et al. (1995).

Ainsi, en 1999, Tony Simons s'est intéressé aux composantes du leadership transformationnel et a forgé le construit d'intégrité comportementale (*behavioral integrity*, BI). Il l'a défini comme « le degré perçu de congruence entre les valeurs exprimées par les mots et celles exprimées par l'action » (p. 3). En 2002, cet auteur a redéfini l'intégrité comportementale comme « le schéma perçu d'alignement entre les mots et les actes ». Simons et al. (2007) ont proposé une échelle de mesure de l'intégrité comportementale :

¹ Nous rendons compte ainsi du terme anglais *consistency*. Par la suite, nous nous permettrons de faire un anglicisme en utilisant le terme « consistance » pour traduire « consistency ».

1. Les paroles de mon responsable hiérarchique sont en adéquation avec ses actions.
2. Mon responsable hiérarchique tient ses promesses.
3. Mon responsable hiérarchique pratique ce qu'il prêche.
4. Mon responsable hiérarchique fait ce qu'il dit vouloir faire.
5. Mon responsable hiérarchique se conduit en conformité avec les valeurs dont il parle.
6. Mon responsable hiérarchique fait preuve des mêmes priorités que celles qu'il décrit.
7. Quand mon responsable hiérarchique promet quelque chose, je peux être certain que cela va arriver.
8. Quand mon responsable hiérarchique dit qu'il va faire quelque chose, il le fait.

Les items de cette échelle correspondent aux deux dimensions de l'intégrité comportementale que Simons (2002) avait mentionnées : la tenue de la promesse et l'exercice concret des valeurs que l'on prétend avoir.

Tony Simons s'est ensuite attaché, dans une succession d'articles, à promouvoir le construit qu'il a proposé. En 2013, il a affirmé que, depuis 2006, le thème de l'intégrité a enthousiasmé de nombreux chercheurs réunis lors de sessions de l'Academy of Management et que la littérature s'est concentrée sur son construit d'intégrité comportementale, « un concept relativement simple », « propre », avec un « pouvoir explicatif significatif », « ayant démontré son utilité pratique » (p. 391). En 2015, il a produit une méta-analyse visant à prouver la supériorité de son construit sur celui de l'intégrité de Mayer et al. (1995) dans la détermination de la confiance.

Prenons un peu de recul. Tony Simons a défini l'intégrité uniquement par la congruence évoquée par Mayer et al. (1995). La mesure de cette congruence était l'objet même du deuxième item de l'échelle de Mayer et Davis (1999). Pour Simons (2002), bien que le *Random House College Dictionary* de 1975 définisse l'intégrité comme « l'adhésion à des principes moraux et éthiques », l'intégrité comportementale ne porte que sur le degré d'alignement entre principes affichés et actions constatées. Il assume entièrement sa définition en envisageant le cas extrême du collègue qui prônerait l'intérêt personnel plutôt que le bien commun et agirait en conséquence. Pour Simons (2002), ce collègue serait sans doute méprisé par ceux qui ne partagent pas ses valeurs et on ne lui ferait certainement pas confiance. Mais il ferait preuve d'intégrité comportementale. L'absence de tout élément moral dans la définition d'un construit comportant le terme d'intégrité pose toutefois problème. Tony Simons a reconnu, en 2013, que répondre par l'affirmative à la question « Hitler avait-il de l'intégrité comportementale ? » (p. 391), en conséquence directe de ses affirmations de 1992, ne satisfaisait pas pleinement son auditoire.

En réaction à l'amputation de la dimension morale du concept d'intégrité par Tony Simons, Dunn (2009) a estimé que la parole sur laquelle les actes sont alignés porte sur l'adhésion à des principes moraux. Son travail a été repris par Moorman et al. (2012), qui ont cherché à appréhender le concept d'intégrité en juxtaposant intégrité comportementale et comportement moral. Ils ont critiqué l'échelle « Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) » proposée par Craig et Gustafson (1998), du fait qu'elle ne rend pas compte de l'alignement entre parole et actions et qu'elle repose à l'origine sur la conception personnelle des auteurs de ce qu'est un comportement intègre. Ils ont regretté que l'échelle de Davis et Mayer (1999) réunisse en une seule dimension les aspects d'alignement et de principes, et que, s'agissant des principes, seules la justice, en général, et l'une de ses modalités, l'équité, soient citées.

Moorman, Darnold et Priesmuth (2013) ont bâti une échelle de comportement moral en s'appuyant sur les travaux de Burton, Dunn et Golsby (2006) et de Dunn (2009). Ses items sont fondés sur différentes philosophies, par pluralisme, hormis la philosophie objectiviste, fortement critiquée (Becker 1998, Locke et Becker 1998, Barry et Stephens 1998, Jacobs 2004) :

1. Ce leader agit en vue d'obtenir le plus grand bien (représente l'utilitarisme).
2. Ce leader traite les personnes avec équité (représente la théorie de la justice).
3. Ce leader protège les droits des autres (représente la morale déontologique).
4. Ce leader traite les autres avec attention et respect (représente l'éthique du *care*).
5. Ce leader se dévoue pour améliorer la société (représente la théorie du contrat social).
6. Ce leader est honnête (représente l'éthique des vertus).

Moorman et al. (2013, 2018) ont estimé, sur données statistiques, que cette échelle et celle de *behavioral integrity* proposée par Simons et al. (2007) déterminent conjointement la confiance.

Le chercheur peut regretter que les modélisations empiriques de Moorman et al. (2013, 2018) ne traitent pas simultanément de la compétence et de la bienveillance, deux autres déterminants de la confiance d'après Mayer et al. (1995). L'équité et le traitement respectueux des autres portent en fait sur des questions de justice, respectivement distributive et interpersonnelle alors qu'il cherchait à énoncer d'autres principes moralement acceptables que la justice. Il peut regretter, également, que les auteurs placent sur des mêmes niveaux des systèmes philosophiques dont certains ont montré leurs limites. La philosophie utilitariste butte notamment sur des problèmes de mesure. La théorie du contrat social achoppe sur la question de la légitimité des lois. La philosophie déontologique aboutit, dans les faits, à des conflits de principes : soit on ne peut choisir, soit on absolutise un principe, au risque d'aboutir à une décision inique. Le chercheur serait sans doute plus satisfait d'une définition de l'intégrité issue d'un système philosophique dépassant les limites des autres. A cet égard, Paul Ricœur, par exemple, a souligné que la sagesse pratique, concept développé par l'éthique des vertus, permettait de dépasser les apories de la philosophie déontologique. Il nous semble d'autant plus intéressant, pour un chercheur, de s'appuyer sur l'éthique des vertus que, comme nous en rendons compte dans le paragraphe qui suit, plusieurs auteurs en sciences de gestion ont estimé que l'intégrité était une vertu. Etrangement, d'ailleurs, Dunn (2009), a consacré, pour justifier son recours à un pluralisme de philosophies, une page à tenter d'affirmer que l'intégrité n'était pas une vertu avant de conclure quelle était une vertu ultime.

Audi et Murphy (2006) ont fait la distinction entre, d'une part, les vertus morales comme l'honnêteté, la justice ou la bienfaisance, qui requièrent une intention et une attitude respectueuses des autres, une sensibilité au bien et au mal, un sens de l'obligation, et, d'autre part, les vertus adjonctives, comme le courage ou le professionnalisme, qui soutiennent les vertus morales. Ils se sont demandé si l'intégrité est une vertu vécue « intégralement », selon leur propre terme, ou si elle désigne « l'intégration » harmonieuse de toutes les vertus au sein d'un caractère. Ils ont estimé que le concept d'intégrité reste encore vague et qu'il faut toujours apporter des précisions lorsqu'on l'emploie. Dans le prolongement du travail d'Audi et Murphy (2006), Palanski et Yammarino (2007) ont collationné les différents sens retenus par une trentaine d'auteurs. Ils ont relevé que tous ces sens peuvent être rattachés soit au caractère moral, soit à l'une de ses déclinaisons (les vertus morales d'honnêteté, de fiabilité, de justice et de confiance), soit aux vertus adjonctives de courage et d'authenticité, soit, enfin, à l'alignement entre les mots et les actes. En appliquant un critère de parcimonie (Simons et al. 2013), à savoir la désignation d'un seul terme pour un seul concept, ils ont considéré que l'intégrité était l'alignement entre actes et parole, une vertu adjonctive. Ils se sont ralliés explicitement à la position de Simons (1999, 2002). Retenons du travail de ces auteurs que tout ce qui touche à l'intégrité peut être rapporté soit à une question de vertu soit à une question de caractère, entendu comme une « collection de vertus » (Palanski et Yammarino 2009, p. 406).

Vertus morales, vertus adjonctives, collection de vertus : il est sans cesse question de vertus. Avant d'étudier l'intégrité en mobilisant l'éthique des vertus, et de nous intéresser particulièrement à la vertu de justice pour approfondir l'intuition originelle de Mayer et al.

(1995) restée négligée par la littérature, nous analysons le travail original d'Erhard et al. (2016, 2018) soulignant l'aspect identitaire de l'intégrité.

2. Un enrichissement de l'intuition originelle : l'exercice de la vertu de justice

Articuler les travaux d'Erhard et al. (2016, 2018) avec ceux de Solomon (1992a, 1992b, 1999) à la lumière de la philosophie aristotélicienne permet de proposer une définition de l'intégrité rendant compte de la complexité du concept. L'enrichissement ainsi obtenu de l'intuition originelle de Mayer et al. (1995) permet de comprendre pourquoi l'intégrité peut être un pari raisonnable comme nous allons pouvoir le constater.

2.1. L'intégrité, l'identité d'une personne qui tient sa promesse

Erhard et al. (2016, 2018) ont défini la personne intègre comme étant celle qui honore sa parole c'est-à-dire fait ce qu'elle a promis dans les temps impartis et, à défaut de pouvoir faire ainsi, dès qu'elle le sait, alerte, dit si elle va pouvoir réaliser l'action attendue plus tard, et répare les dommages éventuels de n'avoir pu tenir sa parole de la manière prévue. Ils sont partis ainsi des travaux de Simons (1999, 2002) et ont introduit une dimension de réparation permettant de tenir compte du fait que toute personne qui prend des responsabilités s'expose à des aléas mais peut néanmoins rester intègre. Là n'est toutefois pas le plus intéressant. Le lecteur relève dans le propos d'Erhard et al. (2018) une phrase-clé : « Il y a un coût personnel envers soi-même d'un comportement non intègre, c'est-à-dire le coût d'être moins qu'entier et complet en tant que personne (une désintégration du soi) combinée à un inévitable déclin dans la qualité de vie, sans même mentionner la perte de confiance des autres » (p. 25).

Pour comprendre cette phrase, il faut commencer par revenir à un paragraphe précédent : « s'agissant des personnes [et non d'un objet ou d'un système], l'intégrité est une affaire de parole, ni plus ni moins. Que ce soit ma parole à moi-même (par exemple faire une promesse à moi-même, ou un commentaire sur moi-même à moi-même) ou aux autres, en fait c'est à travers ma parole que je me définis et m'exprime à la fois envers moi-même et envers les autres. [...] C'est en tant que ma parole que les autres me rencontrent. Et, bien que cela soit moins évident, c'est aussi à travers ma parole (aux autres, aussi bien qu'à moi-même) que je me rencontre moi-même. » (Erhard et al. 2018, p. 17-18). On comprend ainsi que la parole que l'on se donne et que l'on donne aux autres contribue à notre identité, pour ne pas dire qu'elle en est constitutive. Ne pas tenir sa parole, c'est perdre un peu de son identité. C'est perdre un peu de soi-même. C'est ne plus être entier et complet, ni en parfaite condition (de fonctionnement)², les premiers sens du mot intégrité qu'Erhard et al. (2018) ont lu dans le *Webster's New World Dictionary*.

Les sciences de gestion ont mis l'accent sur le maintien de la réputation dans le choix de tenir sa promesse. Une personne qui trahit prend le risque de ne plus se voir accorder la confiance, et donc de ne plus en avoir les bénéfices convenus par les parties. C'est essentiellement ce qui

² Pour Erhard et al. (2014), l'intégrité est la condition nécessaire et suffisante au bon fonctionnement (en anglais : « workability »), à savoir la capacité à produire les effets et résultats escomptés. L'intégrité est donc une condition nécessaire, mais non suffisante à la performance. Ils formulent en conséquence ce qu'ils appellent la « loi de l'intégrité » : « lorsque l'intégrité d'un objet, d'un système, d'une personne, d'une entité ou d'une pratique humaine diminue, le fonctionnement diminue, et l'opportunité de performance diminue » (p. 14). Pour un objet ou un système, l'intégrité porte sur sa conception, sa mise en place et son usage. Pour une personne, un groupe de personnes ou une entreprise, elle porte sur sa parole.

l'arrête³. Erhard et al. (2018) ont montré que le maintien de l'identité est une raison supplémentaire, si ce n'est première, de ne pas trahir. Ils ont d'ailleurs affirmé, en 2009 : « Simplement dit [...], pour une personne intègre, quand vient le temps d'honorer sa parole, il n'y a pas de choix » (p. 97). Imaginons le cas de l'aubaine parfaite : pouvoir trahir sans que les autres ne s'en aperçoivent. Elle hésiterait à le faire car ce serait trahir la promesse qu'elle s'est faite à elle-même d'être une personne de parole. Il nous semble que le travail d'Erhard et al. (2018) introduit ainsi une innovation particulièrement intéressante.

Nous venons de voir que lorsqu'une personne reçoit une délégation, elle promet, explicitement ou implicitement, d'en faire le meilleur usage au bénéfice de celui qui délègue. La personne intègre sait, par définition, résister à la tentation d'abuser de cette délégation à son profit. Elle a pris la décision de suspendre un calcul optimisant sur la tenue de sa parole. Cette décision est prise au nom d'une identité, celle d'une personne qui tient sa parole. Erhard et al. (2016), qui ont déclaré travailler en phénoménologues, ont affirmé à cet égard que « qui je suis pour un autre est ma promesse » (p. 32) et qu'« être une personne intègre commence par la parole à soi-même d'être une personne intègre » (p. 29). Ils ont ajouté : « Si je commence à donner ma parole aux autres sans l'avoir auparavant donnée à moi-même, je suis presque certain d'échouer à être une personne intègre » (p. 29).

Il nous faut bien comprendre ces affirmations pour saisir ce qui fait qu'une personne va se montrer intègre.

Paul Ricœur paraît tout indiqué pour nous aider : un phénoménologue internationalement reconnu qui s'est intéressé à la promesse dans son ouvrage majeur, *Soi-même comme un autre*, et l'a élevée au rang de paradigme (selon son expression même) d'un aspect de la personne dans son dernier ouvrage, *Parcours de la reconnaissance*.

L'intention de Ricœur (1990) a été de « dissocier deux significations majeures de l'identité [...] selon que l'on entend par identique l'équivalent de l'*idem* ou de l'*ipse* latin » (p. 12). On reconnaît l'identité *idem* en établissant des comparaisons physiques et de personnalité dans le temps. Et on conclut qu'il s'agit bien de la même personne. L'appréciation de la similitude est faite après prise en compte du phénomène de « continuité ininterrompue entre le premier et le dernier stade de développement de ce que nous tenons pour un individu » (p. 141). En revanche, l'identité « au sens d'*ipse* n'implique aucune assertion concernant un prétendu noyau non changeant de la personnalité » (p. 13). L'identité au sens d'*ipse* permet de répondre à la question « qui ? », par différence avec la réponse à la question « qu'est-ce ? ». Elle est « un autre modèle de permanence dans le temps que celui du caractère. C'est celui de la parole tenue dans la fidélité à la parole donnée » (p. 148). Elle se découvre quand le caractère change : « quand même mon désir changerait, quand même je changerais d'opinion, d'inclination, je "maintiendrai". [...] Se suffit à elle-même la justification proprement éthique de la promesse, que l'on peut tirer de l'obligation de sauvegarder l'institution du langage et de répondre à la confiance que l'autre met en ma fidélité » (p. 149). En bref, la personne peut rester fidèle à sa promesse malgré les vicissitudes du caractère.

La personne perçoit elle-même son identité sous une forme narrative. Elle se voit, de manière plus ou moins nette, comme le personnage d'une histoire où des événements se succèdent, chacun ouvrant un nouveau chapitre, et où son identité oscille entre l'*idem*, qui tend à la maintenir telle qu'elle est, et l'*ipse*, qui l'amène à se construire un avenir différent au moyen des engagements qu'elle prend. Le cours de cette histoire dépend de la mesure et de la manière dont la personne se voit comme sujet d'imputation morale. Paul Ricœur distingue trois temps.

³ Erhard et al. (2016) ont envisagé, brièvement, pour mieux l'écarter, le cas d'une personne qui aurait annoncé, au moment de promettre, qu'elle ferait un calcul optimisant sur la tenue de sa parole au moment de la tenir : donner sa parole serait un alors un non-sens et ne pourrait susciter la confiance.

Le premier, celui de la visée éthique, quand, pour l'individu, « la certitude d'être l'auteur de son propre discours et de ses propres actes se fait conviction de bien juger et de bien agir, dans une approximation momentanée et provisoire du bien-vivre » (p. 210). Le deuxième, où la visée éthique est soumise « à l'épreuve de la norme » (p. 237), entendue comme les règles de partage propres à la société à laquelle le sujet appartient. Il s'agit de prendre acte de l'existence d'autrui et de comprendre la raison d'être des règles de partage. Au terme de cette épreuve, « le respect de la norme se sera épanoui en respect d'autrui et de "soi-même comme un autre" » (p. 238). Dans le troisième temps, « les conflits suscités par le formalisme [de la norme] [...] ramènent de la morale à l'éthique, mais à une éthique enrichie par le passage par la norme, et investie dans le jugement moral en situation » (p. 237). « La sagesse pratique consiste [alors] à inventer les conduites qui satisferont le plus [...] la sollicitude [pour soi et pour les autres] en trahissant le moins la règle » (p. 312). Au terme des trois temps au cours desquels elle se voit comme sujet d'imputation morale, la personne peut raconter l'expérience intérieure par laquelle elle engage son avenir et témoigner de sa permanence.

Lorsque Paul Ricœur a utilisé le terme d'intégrité – trois fois en tout dans *Soi-même comme un autre* (p. 223, 308 et 309) – c'est en filigrane pour souligner le souci que tout un chacun a de maintenir sa « capacité d'agir » et son « pouvoir-faire » et le risque qu'il y aurait de ne donner sa promesse que dans le but de vérifier ce maintien, en s'instrumentalisant soi-même et en instrumentalisant les autres. Pour éviter ce travers, Paul Ricœur a préconisé de centrer son attention sur l'autre plutôt que sur soi-même et de développer sa sollicitude. Retenons que la tenue de la promesse révèle, pour Ricœur, qui je suis, c'est-à-dire mon *ipseité* et que cela rejoint les propos d'Erhard et al. (2016) qui lient identité (c'est-à-dire qui je suis pour l'autre) et promesse.

Par ailleurs, nous nous interrogeons sur les propos d'Erhard et al. (2016) concernant la promesse qu'une personne intègre se donne à elle-même. Ricœur (2004) nous éclaire. Il s'est posé la question : « d'où l'énonciateur d'une promesse ponctuelle tire-t-il sa promesse ? » (p. 191). Et il y a répondu : « d'une promesse plus fondamentale, celle de tenir sa parole en toutes circonstances ; on peut parler ici de "la promesse avant la promesse". C'est elle qui donne à chaque promesse son caractère d'engagement : engagement envers... et engagement à... Et c'est à cet engagement que s'attache le caractère d'*ipséité* de la promesse qui trouve dans certaines langues l'appui de la forme pronominale du verbe : je m'engage à. Cette *ipseité*, à la différence de la *mêmeté* [par référence à l'idem] typique de l'identité biologique et caractérielle d'un individu, consiste en une volonté de constance, de maintien de soi, qui met son sceau sur une histoire de vie affrontée à l'altération des circonstances et aux vicissitudes du cœur. C'est une identité maintenue malgré..., en dépit de..., de tout ce qui inclinerait à trahir sa parole » (p. 191-192). Ainsi, pour Paul Ricœur, l'intégrité serait bien une question d'identité, comme nous l'avons vu un peu plus haut, et de promesse fondée sur une promesse originelle, faite à soi, de tenir ses promesses. Il nous faut poursuivre notre investigation pour bien comprendre le lien, implicite chez Paul Ricœur, entre identité et promesse originelle.

Robert Spaemann, autre philosophe contemporain qui s'intéresse à la promesse, a publié en 2009 un travail intitulé *Les personnes - Essai sur la différence entre « quelque chose » et « quelqu'un »*. La question de la promesse apparaît à la fin de son ouvrage. Il s'agit d'un point culminant de la pensée de l'auteur. Spaemann (2009) a estimé que celui qui promet engage « un rapport qui fonde une exigence légitime de cette attente envers celui qui promet » (p. 317) et que « l'homme est une promesse » (p. 320). Pour Spaemann (2009), la « communauté des personnes [...] est caractérisée entre autres par le fait que toute personne peut promettre quelque chose à toute autre sans que se pose le problème d'une itération infinie du genre : "Je promets de tenir la promesse de tenir ma promesse". Cette série de "métapromesses" ne peut être prolongée à l'infini. [...] L'obligation morale semble précisément se caractériser comme le refus opposé à une certaine réflexion qui pourtant se présente comme possible, une réflexion

qui permet à des personnes de s'évader de leur propre engagement. Renoncer à une telle réflexion, voilà peut-être le véritable acte moral. C'est en effet dans ce renoncement que l'homme se réalise en tant que personne, c'est-à-dire en tant que condition absolument première de la réflexion elle-même. Il prend en charge la promesse qu'il est lui-même déjà en tant que personne. Parce qu'il parle et veut être compris, il s'est déjà placé dans la relation personnelle présumée dans toutes les promesses particulières. La question d'une "raison finale" ne se pose plus. Le renoncement à cette question est la raison dernière, et ce renoncement est déjà effectué lorsque les hommes se reconnaissent comme personnes ou réclament cette reconnaissance » (p. 319-320).

En somme, derrière la promesse, il y a bien une promesse originelle, comme Ricœur (1990) l'avait affirmé. Elle est celle de tenir ses promesses parce que sa personne-même est ainsi. Spaemann (2009) nous permet de comprendre le lien entre promesse qui vient d'être donnée, promesse originelle, et personne telle qu'elle se manifeste aux autres et à elle-même.

Au fond, un homme respecte la délégation qu'il a reçue parce qu'il place « la constance à [lui]-même au-dessus des intermittences de [ses] désirs, dans le mépris des obstacles et des entraves extérieures » (Ricœur 1990, p. 311). Il en va de sa personne et c'est ce qui lui donne la volonté de tenir sa promesse.

2.2. Le contenu de la promesse : l'exercice vertueux de ses rôles

Erhard et al. (2018) ont sans doute été conscients des critiques adressées à Tony Simons lorsqu'il a soutenu que l'intégrité n'était ni plus ni moins qu'une affaire d'alignement entre principes exprimés par des paroles et des actes. Personne n'imagine pouvoir qualifier d'intègre quelqu'un dont il désapprouve les principes ou les actes. En définissant l'intégrité comme une promesse honorée, sans préciser le contenu de la promesse en question, Erhard et al. (2018) savaient qu'ils s'exposaient aux mêmes critiques. Cependant, ils n'ont sans doute pas voulu risquer d'être soupçonnés de normativisme, une marque souvent infamante en sciences économiques depuis la charge de Lionel Robbins dans les années 1930 (Mongin 2001). Ils ont bien pris soin de ne pas mobiliser directement le troisième sens que le *Webster's New World Dictionary* donne à l'intégrité, à savoir « la qualité d'être un principe moral sain ; droiture, honnêteté et sincérité » (p. 13). Et ils ont martelé que « l'intégrité n'a rien à voir avec le bien ou le mal, le vrai ou le faux, ou même ce qui devrait être ou ce qui ne devrait pas être » (p. 13). Pour sortir de la difficulté de devoir tenir compte de la dimension normative du concept sans qu'on leur reproche de donner leur propre avis, ils ont affirmé que « la manière dont l'intégrité est traitée dans [leur] nouveau modèle tient compte de la morale, de l'éthique et de la légalité, en faisant de ces standards une partie de sa parole, à moins qu'on ait publiquement annoncé que l'on refusait de respecter l'un ou l'autre de ces standards et accepté les conséquences d'un tel refus » (p. 13). Leur publication de 2018 comporte une section nouvelle par rapport à celle de 2016 pour se justifier d'un point de vue méthodologique. Ils ont assuré que leur « nouvelle théorie transforme les concepts normatifs d'intégrité, de morale, d'éthique et de légalité en des phénomènes positifs » (p. 12). Sans le dire explicitement, ils ont eu recours à la distinction faite par Max Weber (1922) qui a distingué entre rapport aux valeurs, c'est-à-dire jugement de valeurs par les acteurs eux-mêmes et les phénomènes qui en découlent, et jugement de valeurs émis par le scientifique. On peut regretter qu'Erhard et al. (2018) n'aient toutefois pas creusé la question du respect des normes. C'est ce que nous cherchons, à présent, à éclairer, en partant des propos d'un autre auteur, Robert Solomon, puis en approfondissant la réflexion en ayant, de nouveau, recours à la philosophie.

Solomon (1992a) a estimé que l'intégrité est la « clé de l'éthique aristotélicienne, non peut-être comme une vertu en tant que telle mais plutôt comme le pivot de toutes les vertus, la clé de leur unité ou, en cas de conflit ou d'absence d'unité, une ancre contre la désintégration personnelle » (p. 328). Autrement dit, l'intégrité est un « complexe de vertus, les vertus travaillant ensemble pour former un caractère cohérent, une personne identifiable et à qui on peut faire confiance » (Solomon 1992b, p. 168).

Solomon (1992a) a ajouté que la personne intègre peut sembler être, parfois, une personne qui se conforme et, sinon, quelqu'un qui s'oppose. Solomon (1992a) a approfondi ce point. Le terme d'intégrité suggère l'adjectif complet et, comme l'identité est largement un produit social, on ne peut généralement être complet qu'en suivant les règles et pratiques attribuées à nos rôles, en résistant aux tentations qui se présentent. Toutefois, il existe des cas limites où faire preuve d'intégrité suppose une forme de déloyauté. « En bref, que ce soit en harmonie ou en conflit, l'intégrité représente l'intégration de ses rôles et responsabilités et les vertus définies par eux » (Solomon 1992a, p. 328). Solomon (1992b) a conclu que « l'intégrité est essentiellement le courage moral, à savoir la volonté de faire ce qu'on sait devoir faire » (p. 168).

Pour Solomon (1999), « l'intégrité n'est pas tant une vertu qu'une synthèse des vertus, fonctionnant ensemble pour former un tout cohérent. C'est ce que l'on appelle, en un sens moral, le *caractère* » (p. 38)⁴. Solomon (1999) a estimé que l'idée de complétude ou d'unité (en anglais *wholeness*) que suggère la notion d'intégrité doit s'inscrire dans une compréhension de l'homme comme « part intégrale de quelque chose de plus large que la personne : sa communauté, son entreprise, la société, l'humanité, le cosmos » (p. 38). Il a ajouté que l'intégrité permet de persister malgré les changements et de garder une cohésion en cas de conflit ou de dilemme éthique. Pour cet auteur, l'intégrité est plus courante qu'on ne l'imagine. Elle peut être le fait d'un employé qui s'obstine à ne pas vouloir faire ce que son collectif lui demande. Elle apparaît le plus souvent chez les collaborateurs que l'on trouve loyaux mais qui savent poser des limites et éviter à leur entreprise de se trouver en péril. L'intégrité requiert à la fois un sens de l'appartenance et de l'autonomie morale. Pour Solomon (1999), les personnes qui se trompent elles-mêmes ne sont pas intègres, comme le voleur qui se dit qu'il a juste fait un emprunt ou le corrompu qui touche un pot-de-vin et se dit que c'est en contrepartie des services qu'il a rendus. Leur « fragmentation du soi » (p. 41), plus que leur absence d'alignement entre parole et actes, manifeste leur corruption intérieure. Inversement, des opportunistes pourraient, dans un élan d'honnêteté, se reconnaître comme opportunistes et le dire à leurs partenaires. Mais leur intégrité achopperait sur la part publique d'eux-mêmes qui exige de ne pas instrumentaliser les autres. Le « caméléon » (p. 41) n'a, pour sa part, ni but ni principes. Son manque d'intégrité, lié à un soi qui n'est que le reflet d'une situation sociale, apparaît en plein jour lorsque les avis et comportements des membres de son groupe commencent à diverger. Reste, enfin, la figure de la « Personne Intègre » (p. 42) qui proclame haut et fort qu'elle obéit à des principes. Ces principes sont si généraux qu'ils admettent toutes

⁴Thompson (2009) a, dans le même sens, estimé que les responsables marketing devaient faire preuve d'une moralité et d'une maturité éthique ancrées dans le caractère. Se référant à la philosophie aristotélicienne, suivant en cela le chemin emprunté par Robert Solomon et les recommandations de Murphy (1999), il a souligné qu'en fin de compte la crédibilité d'une marque repose sur la volonté des responsables marketing de prendre des décisions droites, en vue de devenir la sorte de personne qu'ils souhaitent être, malgré les pressions auxquelles ils peuvent être soumis de la part de leurs responsables hiérarchiques. Notre travail, qui mobilise également la philosophie aristotélicienne, retrouve ces éléments et les complète.

les interprétations et exceptions et ne sont généralement que le moyen de servir ses propres intérêts en évitant toute discussion.

Nous retrouvons l'idée de conformité à un ensemble plus vaste, permettant de présenter un caractère complet. La notion de désintégration de la personne est précisée : il s'agit d'une perte de cohésion face à un choix dont aucune option n'est satisfaisante. Enfin, l'auteur dévoile que c'est en conséquence de son autonomie morale qu'un individu pourrait être amené à s'opposer à son groupe. Nous comprenons que les valeurs morales de son groupe pourraient dévier, notamment de celles du groupe englobant qui lui donne sa légitimité (Gosling et Huang 2009). La personne ne serait plus intègre aux yeux des membres de son groupe mais le serait aux yeux des membres du groupe englobant. La question de la « fragmentation du soi » abordée par Robert Solomon en 1999 semble rejoindre celle la « désintégration personnelle » évoquée par ce même auteur en 1992. Des questions d'opportunisme et de corruption sont mentionnées, sans toutefois être rattachées à la question de la pratique des rôles sociaux. L'auteur nous paraît toucher du doigt des éléments essentiels de l'intégrité mais il ne les articule pas au sein d'une définition précise. Il nous faut poursuivre cette voie de recherche en recourant directement aux propos d'Aristote.

Fondamentalement, la morale aristotélicienne est une morale du désir, qui ne se formule pas d'abord dans un impératif catégorique mais dans la recherche d'un bien. Chaque être humain agit en vue d'un bien qui l'attire (EN 1094a1-3). La plupart des biens sont recherchés non seulement pour eux-mêmes, mais aussi en vue d'un bien suprême, le bonheur, qui se suffit à lui-même (EN 1097b15-17) et qui est la fin ultime de ses actions (EN 1094a19-21). Il le cherche parfois du côté des plaisirs, mais il est serait absurde, selon Aristote, de travailler et peiner toute sa vie en vue de s'amuser (EN 1176b28-1177a7). L'être humain le cherche parfois du côté des honneurs, mais l'admiration des autres peut disparaître, et, intuitivement, chacun pense que le bien suprême est quelque chose qui lui appartient en propre et qu'on ne peut le lui retirer facilement (EN 1095b24-26). Il peut aussi le chercher du côté de l'accumulation de richesses, en oubliant que les richesses ne sont que les moyens d'un bien plus profond (EN 1096a6). Pour Aristote, le bonheur est une activité selon le *logos*, à savoir un principe intérieur à l'être humain qui lui permet de comprendre et de se gouverner en vue de se réaliser pleinement, d'atteindre sa fin. Aristote ajoute que cette activité doit être parfaite et excellente, autrement dit découlant de la vertu (EN 1098a7-17). La vertu est la capacité de l'être humain de bien penser, de bien agir ou de bien produire une œuvre. Elle est acquise par l'exercice et la répétition et permet d'agir avec facilité et joie (EN 1170a24-1170b5). La vertu est une structure intérieure que ne possède pas celui qui serait complètement tête en l'air et manquerait de bon sens comme un petit enfant ou un fou (Pol. 1323a27-33). Pour Aristote, les deux activités les meilleures sont la recherche de vérités et la vie politique, dédiée au bonheur de ses concitoyens. Pour Aristote, celui qui choisit de telles activités devra aussi s'assurer des moments d'activité bienheureuse dans sa famille, dans son travail ou avec ses amis.

Dans le chapitre V de l'*Ethique à Nicomaque*, Aristote s'intéresse à la justice en tant que vertu, et il le fait en s'appuyant sur l'opinion courante. Il relève ainsi que « tout le monde entend signifier par justice cette sorte de disposition qui rend les hommes aptes à accomplir les actions justes, et qui les fait agir justement et vouloir les choses justes » (EN 1129a7-9). Il part du contraire de la justice, l'injustice, pour mieux faire comprendre que la justice a deux sens, l'un général et l'autre particulier : « On considère [généralement] comme étant injuste aussi bien celui qui viole la loi que celui qui manque à l'équité et prend plus que son dû » (EN 1129a 33-34). Ainsi, en un sens général, être juste consiste à agir pour « produire ou [...] conserver le

bonheur, avec les éléments qui le composent, pour la communauté politique » (EN 1129b16-18). La loi prescrit les vertus particulières : « la loi nous commande aussi d'accomplir les actes de l'homme courageux (par exemple, ne pas abandonner son poste, ne pas prendre la fuite, ne pas jeter ses armes), ceux de l'homme tempérant (par exemple, ne pas commettre l'adultère, ne pas être insolent), et ceux de l'homme de caractère agréable (comme ne pas porter des coups et ne pas médire des autres), ainsi de suite pour les autres formes de vertus [...] » (EN 1129b19-23). La loi prescrit aussi, parmi les vertus particulières, la vertu de justice particulière consistant, dans une distribution, à respecter l'égalité, d'une personne à l'autre, des rapports entre récompense et contribution à la communauté et, dans un échange, à respecter l'égalité des valeurs échangées. Pour Aristote, la justice particulière, qui suppose de résister à l'avidité, est un bienfait social car elle « assure la cohésion des hommes entre eux [...] et] fait subsister la cité » (EN 1132b34-35). Aristote insiste : « C'est un devoir non seulement de rendre service pour service à celui qui s'est montré aimable envers nous, mais encore à notre tour de prendre l'initiative d'être aimable » (EN 1133a4-5). La justice générale, pour sa part, est la vertu « complète » dans le sens où « l'homme en possession de cette vertu est capable d'en user aussi à l'égard des autres et non seulement pour lui-même » (EN 1129b31-33).

Articuler les apports d'Erhard et al. (2016, 2018) sur la promesse avec ceux de Solomon (1992a, 1992b, 1999) sur l'exercice de ses rôles sociaux, sous l'éclairage de la philosophie aristotélicienne nous permet de formuler la proposition suivante : l'intégrité est la qualité d'une personne qui honore sa promesse, explicite ou implicite, d'exercer les vertus de ses rôles sociaux (justice générale), notamment la vertu qui l'empêche de manquer à ses rôles sociaux par appétit acquisitif (justice particulière).

Concrètement, dans la vie des entreprises, on espère que chacun exercera les vertus du rôle qu'il a reçu par délégation. Il s'agit, par exemple, du sens du relationnel d'un réceptionniste du service après-vente, de l'âpreté d'un négociateur des achats, de la précision du caissier, de l'imagination pour un ingénieur du service de recherche et développement. Elles peuvent être différentes selon que la personne est en position de dirigeant ou d'exécutant, de leader ou de suiveur. Il faudra, selon les cas, plus de capacité à voir loin et à embrasser un grand nombre de sujets différents, à mobiliser les autres ou, au contraire, à comprendre et exécuter rapidement les instructions, à être loyal, etc. On s'attend à ce que ces personnes ne se laissent pas entamer par des vices contraires à leur rôle, et qu'à tout le moins le réceptionniste n'empoche pas de pourboire pour accepter le retour d'un produit endommagé, que le négociateur ne s'assure pas de rétro-commissions, que le caissier ne s'attribue pas une partie de la recette, que l'ingénieur ne s'attribue pas indument la paternité d'une découverte, que le leader ne conserve pas pour lui la prime destinée à son équipe, que le suiveur ne masque pas les éléments faisant que l'atteinte des objectifs sera plus facile que son leader ne le pense.

2.3. Discussion

Nous commençons par discuter de notre définition de l'intégrité au regard de la littérature avant de le faire au regard du sens courant.

La définition de l'intégrité que nous venons de formuler articule promesse, justice générale et justice particulière. Chacune de ces parties constitutives du cœur de l'intégrité est apparue différemment dans la littérature en sciences de gestion, selon l'éclairage choisi.

Mayer et al. (1995) ont estimé qu'être intègre était avoir des principes acceptables. Ils ont cité, uniquement, le principe de justice. Ils ne se sont pas expliqués sur leur intuition. Mayer et Davis (1999) ont repris leur propos et construit une échelle de mesure de l'intégrité : un item concerne la justice, un autre l'équité (à savoir la modalité de la justice touchant la répartition des biens extrinsèques), un autre la congruence, un autre la consistance, et deux autres encore l'acceptabilité des principes en général. Simons (2002) s'est concentré sur la congruence et a prononcé les termes d'alignement et de promesse. Craig Dunn (2009) et Robert Moorman et al. (2012) ont rappelé que l'intégrité comporte aussi une dimension morale. Erhard et al. (2018) ont souligné le fait qu'on tient sa promesse pour maintenir son identité, et que tout membre d'une société promet, implicitement ou explicitement, d'en respecter les règles. Robert Solomon a souligné que l'intégrité est un complexe de vertus « travaillant ensemble pour former un caractère cohérent, une personne identifiable et à qui on peut faire confiance » (1992b, p. 168). Il a estimé, également, que l'intégrité « représente l'intégration de ses rôles et responsabilités et les vertus définies par eux » (1992a, p. 328).

Ces auteurs ont aussi évoqué, le plus souvent incidemment, le fait que la personne intègre ne pouvait manquer à son rôle dans le but de faire un gain. Mayer et al. (1995) ont affirmé que leur définition exclut le principe de recherche de profit personnel à tout prix. Tony Simons (1992) a souligné le mépris pour celui qui prône l'intérêt personnel plutôt que le bien commun et agit en conséquence. Erhard et al. (2006) ont assuré que la personne qui réfléchit au plus grand bénéfice qu'elle ferait en ne respectant pas sa parole ne peut être intègre. Enfin, Robert Solomon a estimé que n'est pas intègre l'opportuniste qui choisit son intérêt personnel.

Le tableau 1 met en correspondance le vocabulaire des différents auteurs avec les trois principaux thèmes de notre définition.

	Aspects de l'intégrité		
	Promesse honorée, maintien identitaire	Justice générale	Justice particulière ⁱ
Mayer et al.	Congruence, consistance	Principes, justice	Profit personnel
Simons	Alignement		Intérêt personnel
Dunn, Moorman et al.	Alignement	Principes moraux	
Erhard et al.	Promesse, identité	Règles	Bénéfice personnel
Solomon	Cohésion	Rôles sociaux	Corruption
Aristote		Justice générale	Justice particulière

tableau 1 : Correspondance des vocabulaires entre les auteurs des principaux courants.

ⁱ: L'aspect de l'intégrité portant sur la justice particulière est abordé par son contraire.

La colonne portant sur le premier aspect de l'intégrité rappelle le fait que le respect de la promesse par l'alignement des actes sur la parole permet à l'identité qui s'est manifestée au moment de la promesse de se confirmer au moment de la tenue de la promesse. C'est une identité qui se maintient.

Regardons à présent la définition que donne le *Littré* de l'intégrité. D'après ce dictionnaire, le mot intégrité a trois sens : 1. Etat d'une chose qui est entière. 2. Etat d'une chose saine et sans altération. 3. Qualité d'une personne qui ne se laisse entamer par aucun vice.

Pour comprendre l'origine de ces sens, il faut recourir à l'étymologie. Le dictionnaire latin de Lewis et Short (1879) et le dictionnaire latin-français de Gaffiot (1934) indiquent qu'intégrité vient du latin *integritas* qui, lui-même vient du d'*integer*, formé à l'aide des deux mots latins : *in* (négatif) et *tag, tango* (toucher). On devine les dérivations de sens avec l'usage. En étant « in-touché », un tout n'est pas entamé. En conséquence, il reste intact, entier, total, complet. Le sens propre s'est ensuite doublé d'un sens moral général puis de sens moraux particuliers.

La personne que nous avons définie comme celle qui honore sa promesse, explicite ou implicite d'exercer, les vertus de ses rôles sociaux est bien celle ne se laisse pas entamer par des vices, en particulier par son avidité pour les biens extérieurs.

Le terme de « personne », employé dans notre définition comme dans celle du *Littré* porte en lui-même du sens. Il vient du latin *persona*, signifiant, comme le grec *proposon*, le masque de théâtre et le personnage que joue l'acteur. Le terme de personne renvoie ainsi à la notion de rôle, bien présente dans la pensée d'Aristote, lorsqu'il parle des vertus honorées par la Cité. Pour lui, la politique est, au regard de l'éthique, une science architectonique. Celui qui agit justement est celui qui exerce les vertus de son rôle au sein de la Cité.

Enfin, nous avons bien relevé que l'intégrité a pu être employée comme un antonyme de la corruption (Solomon 1999, Bauman 2013). Cette vision de l'intégrité par son contraire nous semble pertinente mais elle appelle une définition aussi vaste que celle qu'on peut faire de l'intégrité.

Conclusion

Notre travail, qui aboutit à considérer l'intégrité comme la qualité d'une personne qui honore sa promesse d'être juste, contribue-t-il quelque peu à la philosophie en général ? Cox et al. (2017) ont, dans la *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, passé en revue et critiqué les différentes approches philosophiques de l'intégrité, des plus formelles aux plus normatives. Ainsi, il ne peut s'agir d'avoir des désirs ordonnés (Frankfurt 1971 et 1987) car sinon il n'y a pas de tentation possible, donc pas de manifestation d'intégrité. En outre, on ne peut qualifier d'intègre une personne qui suivrait à tout prix n'importe quel désir comme la reconnaissance ou la richesse. Ce n'est pas défendre fermement un engagement (Williams 1973 et 1981) : cet engagement peut porter sur quelque chose d'inacceptable. Ce n'est pas respecter scrupuleusement des principes universels (Korsgaard 2009) : il faut tenir compte des circonstances. Ce n'est pas témoigner au sein de sa communauté de quelque chose qui a de la valeur tout en respectant les autres (Calhoun 1995) : l'intégrité nécessite parfois d'agir contre la volonté des autres, sans pour autant verser dans le fanatisme. Ce n'est pas avoir un comportement conforme aux normes de la société (Halfon 1989) : l'application de ces normes peut heurter la conscience. Les auteurs n'ont pu que conclure que l'intégrité est une vertu complexe et large qui permet de « vivre dans un fragile équilibre entre des traits trop humains » (p. 13), sans donner de définition plus précise.

Il nous semble que l'auteur contemporain qui a le plus approché l'intégrité est Giroux (1999), dont le travail a échappé à la recension de Cox et al. (2017) sans doute parce qu'il est en langue française. Pour cette philosophe québécoise, « la vertu d'intégrité est une vertu complète par rapport aux vertus particulières. Placées dans le cadre de la vertu d'intégrité, la plupart des

vertus, ou les plus importantes d'entre elles sont entières et pures de vices, ces contaminations d'excès ou de défauts » (p. 256). Giroux (1999) s'est appuyée sur un passage de l'*Ethique à Eudème* : « Il est évidemment nécessaire que celui qui mériterait cette appellation [de beau (*kalos*) et de bon (*kagathos*)] ait les vertus particulières car dans aucun cas il ne pourrait en être autrement [...], il est nécessaire que toute les parties ou la plupart ou les plus importantes d'entre elles soient dans le même état que le tout » (EE 1248b7-1249b25). Cette approche permet de comprendre l'observation de Cox et al. (2017) selon laquelle l'intégrité permet de vivre dans un fragile entre des traits trop humains. Il nous semble toutefois que Giroux aurait pu s'intéresser davantage à l'homme possédant la vertu de justice générale qu'au kalokagathe étant donné que, pour elle, et à juste titre, l'intègre a pour horizon les autres, selon son expression même. Le « scope » moral aurait été quelque peu réduit. Il nous semble aussi que Giroux aurait dû s'intéresser à la question de la promesse faite aux autres, fortement soulignée par la littérature en sciences de gestion. En effet, l'intègre n'est pas que le juste, mais le juste en tant que personne ayant promis aux membres de son groupe d'être tel. Intéressante est la distinction faite par Giroux entre l'intégrité et sa source, à caractère identitaire : la volonté de faire de soi telle sorte de personne. On comprend mieux les atermoiements de la philosophie, qui n'a pas fait cette distinction et qui définit l'intégrité tantôt au moyen de la relation avec soi (l'intégrité personnelle) et tantôt la relation avec les autres (l'intégrité morale). Nous retrouvons nos propos, ancrés en phénoménologie, sur le fait que la promesse faite aux autres d'être juste repose sur la promesse faite à soi-même d'être juste. Par ailleurs, pour Giroux (1999), comme la condition de l'intégrité est la sagesse pratique, on comprend mieux pourquoi l'intègre paraît parfois s'opposer : cette vertu mère permet de décider lorsque, dans le concret des situations, les règles se contredisent voire sont iniques. Au fond, en définissant l'intégrité comme elle l'a fait, Giroux a considéré l'intégrité en tant qu'acte. En traitant sa source et sa condition, elle l'a considérée comme une disposition, avec deux de ses trois éléments : la volonté et la sagesse pratique. Elle aurait pu ajouter le troisième élément sur lequel repose toute vertu en tant que disposition : l'habitude prise à agir de la sorte. En définitive, notre travail nous paraît rejoindre et prolonger celui de Giroux (1999) qui, lui-même, constitue une avancée par rapport à la philosophie, en langue anglaise, sur l'intégrité.

Références bibliographiques :

- Aristote (2011). *Ethique à Eudème*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Aristote (2012). *Ethique à Nicomaque*. Paris: Vrin.
- Aristote (2014). *La politique*. Paris: Vrin.
- Audi, R., & Murphy, P.E. (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 3-21.
- Barry, B., & Stephens, C.U. (1998). Objections to an objectivist approach to integrity. *Academy of Management Review*, 23(1), 162-169.
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 414-426.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Burton, B. K., Dunn, C. P., & Goldsby, M. (2006). Moral pluralism in business ethics education: It is about time. *Journal of Management Education*, 30(1), 90-105.

- Calhoun, C. (1995). Standing for something. *Journal of Philosophy*, 92(5), 235-260.
- Colquitt, J. A., Brent, A. S., & Le Pine, J. A., (2006). Trust, trustworthiness and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cox, D., La Caze, M., & Levine, M. (2017). Integrity. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/integrity/> .
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- De George, R. T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*. New York: Oxford University Press.
- Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), 102-114.
- Erhard, W. H., & Jensen, M. C. (2014). Putting integrity into finance: A purely positive approach. *European Corporate Governance Institute*, 417.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2005-2009). Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality. *Harvard Business School Working Paper*, 06-11.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2010-2016). Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality - Abridged. *Harvard Business School Working Paper*, 10-061.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2018). Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality (Abbreviated Version). In M. Orlitzky & M. Monga (Eds.), *Integrity in Business and Management* (pp. 11-39). New York: Routledge.
- Frankfurt, H. (1971). Freedom of the will and the concept of a person. *Journal of Philosophy*, 78(1), 5-20.
- Frankfurt, H. (1987). Identification and wholeheartedness. In F. Schoeman (Ed.), *Responsibility, character and the emotions: New essays in moral psychology* (pp. 27-45). New York, NY: Cambridge University Press.
- Fuller, J., & Jensen, M. C. (2002). Just say no to Wall Street. Courageous CEOs are putting a stop to the earnings game and we will all be better off for it. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 41-46.
- Gaffiot, F. (1934). *Dictionnaire Latin Français*. Paris: Hachette.
- Giroux, A. (1999). Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité. *Laval théologique et philosophique*, 55(2), 245-265.
- Gosling, M., & Huang, H. J. (2009). The fit between integrity and integrative social contracts theory. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 407-417.
- Halfon, M. (1989). *Integrity: A philosophical inquiry*. Philadelphia: Temple University Press.
- Jacobs, D. C. (2004). A pragmatist approach to integrity in business ethics. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 215-223.
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: the truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406.

- Jensen, M. C. (2004). The Agency costs of overevaluated equity and the current state of corporate finance. *European Financial Management*, 10(4), 549-565.
- Jensen, M. C. (2005). Agency costs of overvalued equity. *Financial Management*, 34(1), 5-19.
- Jensen, M. C. (2009). *Integrity. Without it nothing works*, Executive program seminar, Oli School of Business, University of Washington St. Louis, 23 mars.
- Jensen, M. C., & Granger, K.L. (2010). A new model of integrity: The missing factor of production. *Rotman Magazine*, automne, 16-20.
- Jensen, M. C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W.H. (1994). The nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4-19.
- Korsgaard, C. M. (2009). *Self-constitution: Agency, identity, and integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis, C. T., & Short, C. (1879). *A Latin Dictionary*. Oxford: Clarendon Press.
- Locke, E. A., & Becker, T. E. (1998). Rebuttal to a subjectivist critique of an objectivist approach to integrity in organizations. *Academy of Management Review*, 2(1), 170-175.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for Management: A field quasi-experiment. *The Journal of Applied Psychology*, 89(1), 123-136.
- McFall L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5-20.
- Mongin, P. (2001). Positif ou normatif. In C. Jessua, C. Labrousse & D. Vitry (Eds.), *Dictionnaire des sciences économiques* (pp. 701-708). Paris: PUF.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Darnold, T. C. (2018). Understanding how perceived leader integrity affects follower trust: lessons from the use of multidimensional measures of integrity and trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 277-289.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The leadership Quarterly*, 24(3), 427-444.
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., Priesemuth, M., & Dunn, C. P. (2012). Toward the measurement of perceived leader integrity: Introducing a multidimensional approach. *Journal of Change Management*, 12(4), 383-398.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, mars-avril, 106-117.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.
- Ricœur P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris: Stock.

- Robbins, L. (1935). *An essay on the nature and significance of economic science*. Londres: Macmillan.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Simons, T. L. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665.
- Simons, T. L., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How leader alignment of words and deed affects followers: A meta-analysis of behavioral integrity research. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 831-844.
- Simons, T. L., Palanski, M., & Treviño, L. (2013). Toward a broader – but still rigorous – definition of leader integrity: Commentary. *The Leadership Quarterly*, 24, 391-394.
- Solomon, R. C. (1992a). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317-339.
- Solomon, R. C. (1992b). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York, NY: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business. How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press.
- Spaemann, R. (2009). *Les personnes, Essai sur la différence entre « quelque chose » et « quelqu'un »*. Paris: Cerf.
- Thompson, M. J. (2009). Integrity in marketing: Chinese and European perspectives. *Journal of International Business Ethics*, 2(2), 62-69.
- Williams, B. (1973). Integrity. In J. J. C. Smart & B. Williams (Eds.), *Utilitarianism: For and against* (pp.108-118). Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, B. (1981). *Moral luck: Philosophical papers 1973-1980*. Cambridge: Cambridge University Press.