

## La vertu au sein des organisations : une synthèse de la littérature et avenues d'intervention

Karel Belleville<sup>1</sup>, Philippe Dubreuil<sup>2</sup>, François Courcy<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université de Sherbrooke. karel.belleville@usherbrooke.ca

<sup>2</sup>Université du Québec à Trois-Rivières

**Malgré les efforts investis pour comprendre les facteurs pouvant nuire à la performance des organisations, tels les comportements de fraude ou de violence, les symptômes de stress ou de dépression, il semblerait que celles-ci soient encore fragiles et les nombreux scandales qui éclatent à travers le monde entier en font preuve. Selon le courant du positive organizational scholarship, le développement de la vertu au sein des organisations pourrait s'avérer une alternative novatrice pour aider les organisations à atteindre un niveau de fonctionnement supérieur. Le présent article propose une recension de la littérature contemporaine de la vertu au sein des organisations, en abordant ses conceptions, formes et principaux résultats. Les principales retombées positives et applications pratiques sont de plus discutées en vue de stimuler l'intérêt pour ce nouveau champ de recherche.**

Mots clés : *vertu, organisation, performance, effet d'amplification, effet de protection.*

### Introduction

Partout dans le monde, de nombreux scandales moraux et financiers éclatent au sein d'entreprises variées. L'entreprise Enron aux États-Unis, la firme d'ingénierie québécoise SNC-Lavalin, la compagnie pétrolière et gazière internationale Total, le conglomérat industriel allemand Siemens... et cette courte liste s'allonge au fil des ans (Carson, 2003; Culpan et Trussel, 2005; De Vergès, 2007; Larouche, 2015; Rabreau, 2010). Suite aux conséquences engendrées par ces scandales, le monde des affaires redécouvre l'importance de la vertu au sein des organisations comme déterminant possible de l'amélioration individuelle et de la performance organisationnelle (Wright et Goodstein, 2007; Bright et Fry, 2013). L'objectif du présent article est de démystifier le concept de vertu appliqué aux organisations et d'offrir une première synthèse francophone sur le sujet. Il vise principalement à décrire cette nouvelle orientation afin de stimuler l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Les études répertoriées proviennent du domaine de la gestion et de la psychologie. Initialement, soixante articles ont été recensés et évalués par la chercheuse principale, en collaboration avec les co-auteurs. Seuls les articles s'intéressant à la vertu appliquée au monde des affaires et du travail, publiés entre 1990 et 2016, s'inscrivant dans le *Positive Organizational Scholarship* (POS) et évoquant l'idée que la vertu s'applique au

plan organisationnel, ont été retenus. Les articles s'inscrivant davantage dans le domaine de la philosophie ou ne traitant pas directement de la vertu au niveau organisationnel ont volontairement été retirés car, bien que ceux-ci constituent des éléments d'intérêt, il ne s'agit pas de l'objet du présent article. Celui-ci s'inscrit davantage dans le champ disciplinaire de la psychologie organisationnelle que dans une approche philosophique. Au total, 31 articles théoriques et 10 articles empiriques ont été sélectionnés et sont identifiés par un astérisque dans les références. Le concept de vertu appliqué aux organisations sera d'abord brièvement présenté, ensuite les principales retombées documentées seront décrites et, enfin, les principaux leviers pour développer la vertu au sein des organisations seront exposés).

### Vertus et organisations

Traditionnellement, la vertu est décrite dans l'Antiquité par Aristote comme un attribut qui conduit à l'eudémonisme, un état florissant dépassant le bonheur normal et l'excellence (Cameron et Caza, 2002; Solomon, 2004). Selon cette école de pensée, les vertus sont des traits fondamentaux qui permettent à l'individu de fonctionner ou d'exceller dans une société donnée et dont les êtres humains ont le potentiel de développer (Caza, Barker, et Cameron, 2004; Solomon, 1993). À la lumière de cette théorie, plusieurs auteurs provenant autant du domaine de la psychologie et de

la philosophie ont commencé à s'intéresser au concept de vertu appliqué aux niveaux individuel et organisationnel (Weaver, 2006). Bien que les fondements de la vertu proviennent davantage du domaine de la philosophie, les conclusions présentées dans le présent article visent une approche plus empirique et sont principalement tirées du POS, un courant issu de la psychologie positive s'intéressant spécifiquement à l'étude des processus et conditions favorisant le fonctionnement optimal des individus dans les organisations (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron et Spreitzer, 2012).

#### *Vertu organisationnelle*

L'idée que la vertu puisse s'appliquer au niveau organisationnel est relativement nouvelle et plusieurs débats sont actuellement en cours au sujet de ses fondements (Chun, 2016). Velasquez (2003) défend l'idée que l'organisation ne constitue pas une personne morale distincte et que ses décisions et ses actions appartiennent à ses membres. Pour sa part, Whetstone (2005) considère que, même si une organisation ne représente pas une personne morale en soi, son caractère vertueux peut tout de même exister compte tenu de l'interdépendance entre les individus et les sociétés. Ainsi, les vertus représenteraient à la fois des attributs individuels et des critères d'excellence morale exigés par une organisation sociale donnée (Weaver, 2006). Bright, Winn et Kanov (2014) se sont également demandé si la vertu subsistait au-delà de l'individu. À cet effet, ils ont émis trois hypothèses. La première, l'hypothèse de contenant, stipule que la vertu au sein des organisations est la somme de la vertu des membres qui la composent. L'organisation joue simplement un rôle de « contenant » des vertus de ses membres. Ensuite, l'hypothèse synergique énonce que la vertu au sein des organisations résulte de la dynamique entre la vertu collective et individuelle. Le collectif a un effet multipliant, amplifiant et synergique de sorte que la vertu globale de l'organisation est plus grande que la somme de la vertu de ses membres. Autrement dit, l'organisation elle-même n'est pas vertueuse en soi. Cependant, tel un écosystème, elle influence la présence, le degré et l'impact de la vertu chez ses membres. Finalement, la troisième hypothèse stipule que l'organisation possède des vertus intrinsèques qui lui sont propres et qui s'étendent au-delà de ses membres. Selon cette hypothèse, il pourrait y avoir des vertus, appelées vertus organisationnelles, qui diffèrent du niveau individuel et qui s'appliquent uniquement au niveau organisationnel (Bright et al., 2014). Bien que des études subséquentes soient

nécessaires pour permettre de valider ces hypothèses, les chercheurs du POS appuient l'approche collectiviste selon laquelle les organisations ont des vertus qui leur sont propres (Cameron, 2003; Gotsis et Grimani, 2015; Gowri, 2007; Moore, 2015; Park et Peterson, 2003; Wright et Goodstein, 2007).

#### *Organisation vertueuse et vertus organisationnelles*

La vertu au sein des organisations peut être représentée à deux niveaux : la vertu *dans* les organisations, qui concerne le comportement transcendant des individus, et la vertu *par* les organisations, qui concerne les mesures et les processus organisationnels favorisant la vertu (Cameron et Winn, 2012). La vertu *dans* les organisations se concrétise par la vertu dite organisationnelle (*organizational virtuouness*) qui représente une capacité, un attribut ou une ressource organisationnelle conduisant à l'émergence de comportements positifs chez ses membres (Cameron et Caza, 2002). Au même titre que les vertus individuelles, les vertus organisationnelles sont, en quelque sorte, des traits de caractère de l'organisation qui satisfont à la fois les parties prenantes internes, tels les employés et les actionnaires, qu'externes, tels les clients et les partenaires d'affaires (Chun, 2016; Moore, 2005). Plusieurs chercheurs ont proposé différentes catégories de vertus organisationnelles dont certains exemples sont présentés dans le Tableau 1. Bright, Cameron et Caza (2006) ajoutent qu'il existe deux types de vertus dans les organisations, soient les vertus toniques ou phasiques. Les vertus toniques sont généralisées et utilisées, peu importe le contexte. Elles peuvent exister à tout moment et font partie de la culture de l'organisation. L'humilité, la justice, la gentillesse, l'espoir et l'intégrité en sont des exemples. Elles influencent les valeurs et font émerger des comportements spécifiques et attendus selon les normes de l'organisation (Schein, 1992). Les vertus phasiques, quant à elles, se manifestent par des comportements vertueux qui se produisent en réponse à des événements particuliers. Elles dépendent du contexte. Par exemple, la tragédie du 11 septembre a donné naissance à diverses formes de vertus telles que le courage et la compassion (Bright et al., 2006). Au niveau organisationnel, la réduction d'effectifs est un exemple de situation particulière dans laquelle les vertus phasiques peuvent être déclenchées (Cameron, 1998).

**Tableau 1**

*Typologies des vertus organisationnelles selon les auteurs*

Auteurs	Vertus
Park et Peterson (2003)	Mission morale, sécurité, justice, humanité, dignité
Cameron, Bright, et Caza (2004)	Optimisme, confiance, compassion, intégrité, pardon
Chun (2005)	Ouverture, empathie, intégrité, courage, zèle, fiabilité
Moore (2005)	Tempérance, courage, justice, prudence-sagesse, intégrité, constance
Bright, Cameron, et Caza (2006)	Espoir, humilité, intégrité, compassion, réalisation vertueuse, pardon, responsabilité

La vertu *par* les organisations peut être caractérisée par le caractère vertueux attribué à l'organisation. Ainsi, une organisation est dite vertueuse lorsqu'elle engendre, permet et soutient les actions des individus, les activités collectives, les attributs culturels ou les procédés qui permettent la diffusion et la perpétuation de vertus (Cameron, Bright et Caza, 2004). Trois attributs clés permettent de caractériser l'organisation vertueuse (Cameron, 2003). En premier lieu, l'organisation vertueuse a un impact sur l'humain, c'est-à-dire qu'elle est concernée par les champs d'intérêts collectifs et sociétaux en concordance avec ses propres champs d'intérêts (Bright, 2006). Ainsi, une organisation ne peut être considérée vertueuse si elle ne vise pas à créer un impact positif sur ses parties prenantes internes et externes (Bright et al., 2014). Par exemple, une organisation privilégiant une structure dans laquelle des équipes de travail ont la responsabilité de prendre certaines décisions clés, ou font partie de la gouvernance de l'entreprise, pourrait favoriser des relations interpersonnelles florissantes, susciter le sens au travail et améliorer l'apprentissage et le développement de ses membres (Cameron, 2003; Bernacchio et Couch, 2015).

Ensuite, une organisation vertueuse vise la bonté morale, c'est-à-dire que les actions posées sont motivées par de bonnes intentions, pour le propre bien, et non dans le but d'atteindre des avantages ou des récompenses. Les bonnes actions sont posées de façon intrinsèque et sont basées sur la perspective que le choix à prendre soit « la bonne chose à faire ». Par exemple, une organisation serait considérée vertueuse si elle se montrait honnête vis-à-vis ses parties prenantes quant à ses états financiers tout simplement parce qu'il s'agissait de la bonne chose à faire. Finalement, une organisation vertueuse vise

l'amélioration sociale, c'est-à-dire qu'elle vise à créer des bénéfices qui vont au-delà de ses champs d'intérêts personnels. Les décisions seraient prises sans tenir compte de réciprocité ou de récompense (Cameron, 2003). Par exemple, une organisation pourrait choisir d'entreprendre un virage écoresponsable par souci de conserver un environnement sain pour les générations futures. Ainsi, une organisation peut être qualifiée de vertueuse dans la mesure où elle a un but lié à l'épanouissement des humains et qu'elle atteint ce but par l'entreprise d'actions bonnes et justes et par des pratiques de gestion qui sont intrinsèquement bonnes (Collier, 1995).

**Retombées positives des vertus**

Selon Ferrero et Sison, (2014), seulement 15% de la littérature actuelle portant sur la vertu au niveau organisationnel serait de nature empirique. Néanmoins, certaines études permettent de démontrer les effets positifs des vertus organisationnelles pour les travailleurs et les entreprises (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Cameron, Mora, Leutscher, et Calarco, 2011; Chun, 2016; McLeod, Moore, Payne, Sexton, et Evert, 2016; Nikandrou et Tsachouridi, 2015; Rego, Ribeiro, et Cunha, 2010; Rego, Ribeiro, Cunha, et Jesuino, 2011).

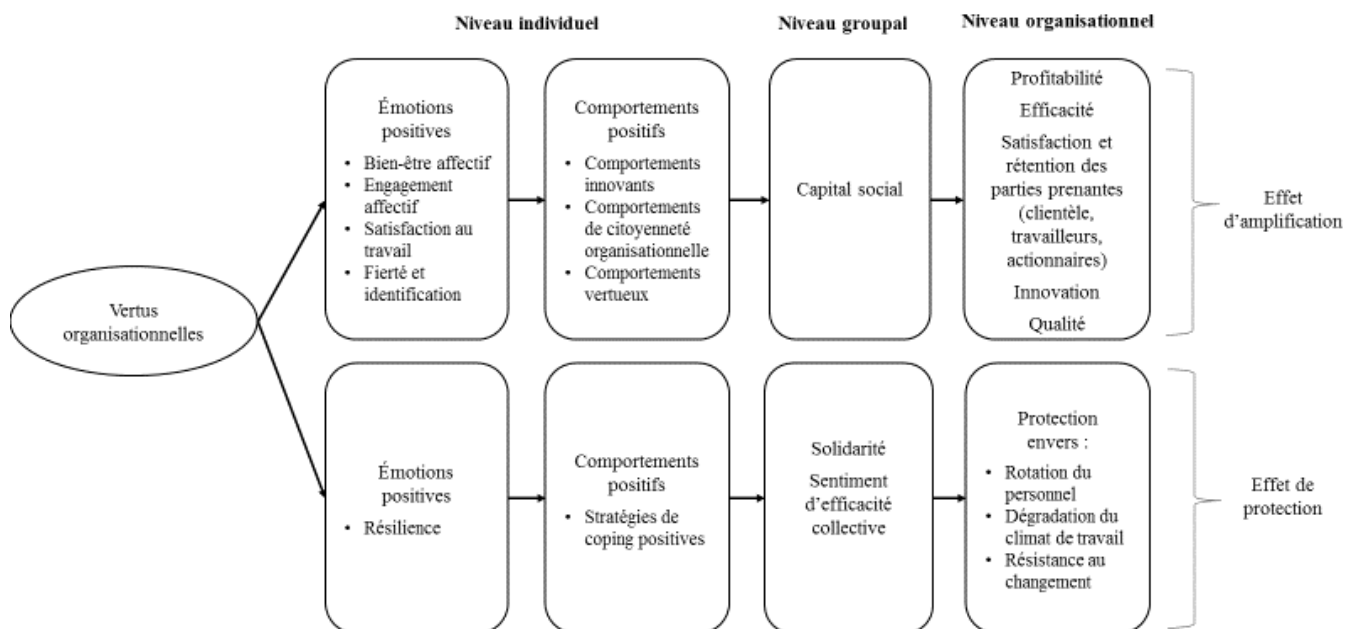
Cameron et al. (2004) sont les premiers à avoir tenté de mesurer les retombées des vertus pour les organisations. À la lumière des vertus répertoriées dans la littérature, ils ont proposé une échelle comprenant 15 items et mesurant 5 types de vertus organisationnelles, soient l'optimisme ( $\alpha = .84$ ), la confiance ( $\alpha = .83$ ), la compassion ( $\alpha = .87$ ), l'intégrité ( $\alpha = .90$ ) et le pardon ( $\alpha = .90$ ). Cette échelle permet de mesurer la perception que les travailleurs ont du niveau de présence de ces vertus au sein de leur organisation. Ils ont par la suite interrogé des travailleurs provenant de différents champs d'activités, c'est-à-dire le commerce de détail, la consultation, le secteur manufacturier, le secteur de l'énergie, le transport, la santé et les services sociaux ( $n = 804$ ) et réalisé des analyses de régression avec plusieurs indicateurs de performance, tels l'innovation, la satisfaction de la clientèle, la qualité et la rotation de la main-d'œuvre. Leurs résultats démontrent qu'une grande partie des vertus organisationnelles mesurées sont positivement et significativement reliées aux différents indicateurs de performance (ex : optimisme et innovation :  $\beta = .46, p < 0,001$ ; intégrité et qualité :  $\beta = .20, p < 0,05$ ; confiance et satisfaction de la

clientèle :  $\beta = .29, p < 0,001$ ). Des résultats similaires ont également été obtenus par Cameron et al. (2011), où les pratiques positives et vertueuses (p.ex., prendre soin des autres, faire preuve de compassion, de respect, d'intégrité et de gratitude) sont associées à une amélioration de plusieurs indicateurs de l'efficacité organisationnelle, tels la satisfaction des parties prenantes, un climat de travail positif et une adéquation des ressources. Pour expliquer ces résultats, Cameron et ses collaborateurs (2004) proposent l'implication de deux effets de la vertu, soit l'effet de protection et l'effet d'amplification. L'effet de protection limite les conséquences négatives pour les organisations en favorisant la résilience, la solidarité et le sentiment d'efficacité collective (Dutton, Frots, Worline, Lilius, et Kanov, 2002 ; Masten et Reed, 2002 ; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 1999). Pour sa part, l'effet d'amplification favorise l'émergence d'une spirale positive en favorisant les émotions positives, le capital social et les comportements pro-sociaux (Bolino, Turnley, et Bloodgood, 2002; Fineman, 1996; Fredrickson, 1998, 2001, 2003; McNeeley et Meglino, 1994).

À ce titre, Bright et ses collaborateurs (2006) ont notamment démontré l'effet de protection de la vertu dans une étude regroupant 820 participants provenant de diverses organisations ayant vécu des réductions d'effectifs dans les cinq années précédentes. Les données ont été recueillies entre 2001 et 2006, soit sur une période de cinq ans. Ces chercheurs ont émis l'hypothèse que les organisations considérées davantage vertueuses seraient plus aptes à maintenir leur fonctionnement malgré les revers associés à une réduction d'effectifs. Leurs résultats indiquent que les vertus organisationnelles sont négativement associées aux impacts négatifs d'une réduction d'effectifs, c'est-à-dire à la diminution de la loyauté des employés, la diminution du travail d'équipe, le départ d'employés clés, l'augmentation de conflits, la diminution du bien-être, la formation de clans, la diminution de la créativité et de l'innovation, la résistance au changement et la diminution de la communication et de l'échange d'information. D'autres études laissent supposer de façon similaire l'existence de l'effet de protection de la vertu (Gittell, Cameron, Lim, et Rivas, 2006; Nikandrou et Tsachouridi, 2015).

### Figure 1

Proposition de modèle résumant les principaux effets et retombées des vertus organisationnelles.



Les résultats de l'étude de Bright et al. (2006) soutiennent également l'effet d'amplification de la vertu. Dans leur étude, la vertu de responsabilité amenait la vertu de pardon et ces deux vertus phasiques entraînaient plusieurs autres vertus toniques (espoir, humilité, intégrité, compassion et réalisation vertueuse). Ces résultats indiquent que l'émergence d'une vertu en entraîne une autre, présageant ainsi une sorte de cercle vertueux. La théorie *broaden and build* de Fredrickson (2001, 2003) offre une piste intéressante pour expliquer ce phénomène. Cette théorie suggère que les comportements vertueux engendrent des émotions positives chez les individus, ce qui élève leur sentiment de bien-être et les amène à reproduire ce genre de comportements. L'observation et l'expérience de la vertu aideraient ainsi à déverrouiller la prédisposition humaine à se comporter de manière profitable aux autres (Bright et al., 2006). Par exemple, un travailleur qui observe un collègue faire preuve d'altruisme, d'aide ou de gentillesse envers un autre collègue peut ressentir une plus grande fierté envers l'organisation et une plus grande satisfaction au travail. À son tour, il sera plus enclin à faire preuve d'entraide et de bienveillance envers ses collègues. De plus, il semblerait qu'observer des comportements vertueux crée un sentiment d'attachement et d'attraction envers l'individu qui pose l'action et inspire les autres membres de l'organisation à agir de même (Haidt, 2000). Dans les organisations, cet effet d'amplification se propage et s'élargit pour devenir partie intégrante de la culture organisationnelle (Cameron et al., 2011). En somme, la Figure 1 résume les principales retombées de la vertu organisationnelle à travers les effets de protection et d'amplification.

### Leviers organisationnels des vertus

Les retombées positives de la vertu ont été présentées, mais il demeure que plusieurs questions subsistent quant aux moyens permettant de la développer. À ce titre, quatre principaux leviers sont identifiés, soit la mission, la structure, la culture et le leadership. D'abord, la raison d'être de l'organisation influence fortement le développement de la vertu (Whetstone, 2005). Certaines organisations sont plus aptes à intégrer la vertu compte tenu de la relation étroite entre leur mission et ses retombées (Bernacchio et Couch, 2015). Par exemple, la mission du secteur de la santé est moralement valorisée. À

l'opposé, certaines entreprises du secteur manufacturier ont besoin d'un effort supplémentaire pour favoriser le développement de la vertu (Bernacchio et Couch, 2015). Ces organisations ont besoin de faire preuve d'innovation afin de se transformer et de donner du sens à leurs travailleurs qui réalisent des tâches moins valorisées ou plus routinières.

La structure organisationnelle influence également le développement de la vertu (Vriens, Achterbergh, et Gulpers, 2016). À cet effet, MacIntyre (2007) considère que les silos et la compartimentation dans les structures sont des obstacles au développement de la vertu dans les organisations. Pour limiter ces obstacles, Bernacchio et Couch (2015) proposent d'impliquer les employés dans la gouvernance et dans les mécanismes de consultation des entreprises. Ils suggèrent que la délibération du collectif sur le bien commun favorise le développement de la vertu. Puisqu'elles ont d'autres préoccupations que la maximisation des profits pour les actionnaires, les parties prenantes internes sont plus susceptibles de prendre des décisions organisationnelles vertueuses. Ainsi, une structure qui équilibre les pouvoirs entre les départements, distribue les pouvoirs décisionnels et les critères de décisions, et priorise le dialogue et le questionnement critique, favorise davantage l'essor de la vertu (Beadle et Moore, 2006; Vriens et al., 2016).

Ensuite, la culture organisationnelle est un vecteur essentiel aux vertus (Whetstone, 2005). Lorsque les vertus organisationnelles sont véhiculées et partagées à travers les anecdotes, les croyances, les normes et les valeurs organisationnelles, elles deviennent parties intégrantes de la culture. Alors que les valeurs et les normes organisationnelles permettent de créer des balises comportementales, les vertus sont incarnées dans la pratique et démontrées lors de situations particulières (Ciulla, 2004; Wang et Hackett, 2016). Au même titre que les normes et les valeurs, il est préférable que les vertus soient adaptées au contexte de l'organisation (Whetstone, 2005).

Enfin, les leaders influencent fortement la culture de l'organisation et les comportements des travailleurs (Whetstone, 2005). Plusieurs chercheurs se sont intéressés plus spécifiquement au leadership vertueux (Caldwell, Hasan, et Smith, 2015; Cameron, 2006; 2011). Celui-ci est défini comme « une relation entre le leader et les membres de son équipe dans laquelle l'expression appropriée de vertus de la part du leader

entraîne, chez ses membres, la perception de vertus et le désir d'émulation [traduction libre] » (Wang et Hackett, 2016, p. 326). Dans leur étude, Wang et Hackett (2016) ont démontré que le leadership vertueux est positivement relié au bonheur, à la satisfaction de vie et à la performance des travailleurs et du leader. Il semble donc être profitable pour les organisations d'aider les gestionnaires, les cadres et les dirigeants à développer ce type de leadership. À cet effet, Morales-Sánchez et Cabello-Medina (2015) suggèrent d'intégrer les vertus à l'approche par compétence en créant des profils dans lesquels sont incluses des compétences morales inspirées des vertus. Ces compétences peuvent ainsi devenir des cibles de développement pour les gestionnaires de même que des critères de sélection pour les futures recrues. En développant les vertus au niveau individuel, celles-ci feront inévitablement partie de la culture organisationnelle (Morales-Sánchez, et Cabello-Medina, 2015). D'ailleurs, Beadle et Moore (2006) soulignent que la présence d'agents vertueux au sein de l'organisation fait partie des conditions essentielles à la création et au maintien d'organisations vertueuses. Par ailleurs, puisque les compétences sont mesurées et évaluées par des comportements observables, l'approche par compétence peut être un moyen permettant de concrétiser une notion plus conceptuelle.

## Conclusion

Le présent article a permis de démystifier le concept de vertu au sein des organisations, de présenter ses retombées positives de même que les leviers permettant de la développer. La vertu constitue une avenue présentant un important potentiel pour les organisations. Plusieurs précisions sémantiques et conceptuelles s'avèrent toutefois encore nécessaires. À cet effet, plusieurs chercheurs suggèrent d'intégrer la perspective philosophique de la vertu au POS (Bright et al., 2014; Moore, 2015; Sekerka, Comer, et Godwin, 2014). Ces auteurs nomment ce nouveau courant le *positive organizational ethics*. Qu'il soit tiré du domaine de la philosophie ou de la psychologie, le concept de vertu au sein des organisations répond à un besoin émergent des organisations et de leurs gestionnaires et dirigeants. Dans un contexte économique encore fragile, où la résilience et l'innovation s'avèrent des éléments-clés, la vertu organisationnelle pourrait constituer un atout indispensable permettant aux organisations de conserver un avantage concurrentiel.

## Références

- \*Beadle, R., et Moore, G. (2006). MacIntyre on virtue and organization. *Organization Studies*, 27, 323-340. doi: 10.1177/0170840606062425
- \*Bernacchio, C., et Couch, R. (2015). The virtue of participatory governance: A Macintyrean alternative to shareholder maximization. *Business Ethics: A European Review*, 24, 130-143. doi.org/10.1111/beer.12101
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., et Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522. doi.org/10.2307/4134400
- \*Bright, D. (2006). Dialogue: Virtuousness is necessary for genuineness in corporate philanthropy. *The Academy of Management Review*, 31, 752-754. doi.org/10.2307/20159240
- \*Bright, D. S., Cameron, K. S., et Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269. doi:10.1007/s10551-005-5904-4
- \*Bright, D. S., et Fry, R. E. (2013). Introduction: Building ethical, virtuous organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 5-12. doi.org/10.1177/0021886312473574
- \*Bright, D. S., Winn, B. A., et Kanov, J. (2014). Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, 119, 445-460. doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x
- \*Caldwell, C., Hasan, Z., et Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148
- \*Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.
- \*Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R. E. Quinn (Éds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- \*Cameron, K. (2006). Good or Not Bad: Standards and Ethics in Managing Change. *Academy of Management Learning et Education*, 5, 317-323. doi.org/10.5465/AMLE.2006.22697020
- \*Cameron, K. S. (2011). Effects of virtuous leadership on organizational performance. Dans S. I. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, et J. Nakamura, M. (Éds), *Applied positive psychology: Improving*

- everyday life, health, schools, work, and society* (pp. 171-183). New York, NY: Routledge/Taylor et Francis Group.
- \*Cameron, K. S., Bright, D., et Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-790. doi.org/10.1177/0002764203260209
- \*Cameron, K.S., et Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 33-48. doi.org/10.1177/107179190200900103
- \*Cameron, K.S., Dutton, J.E., et Quinn, R.E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R.E. Quinn (Éds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3-13). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- \*Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., et Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 266-308. doi.org/10.1177/0021886310395514
- Cameron, K. S., et Spreitzer, G. (2012). Introduction: What is positive about positive organizational scholarship? Dans K. S. Cameron, et G. Spreitzer (Éds.), *The Oxford handbook of positive organization scholarship* (pp. 1-14). NY, États-Unis: Oxford University Press.
- \*Cameron, K. S., et Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. Dans K. S. Cameron et G. M. Spreitzer (Éds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). New York; NY: Oxford University Press.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43, 389-394. doi:10.1023/A:1023013128621
- \*Caza, A., Barker B., et Cameron, K. (2004). Ethics and ethos: The amplifying and buffering effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52, 169-178. doi:10.1023/B:BUSI.0000035909.05560.0e
- \*Chun, R. (2005). Ethical character and virtue or organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57, 269-283. doi : 10.1007/s10551-004-6591-2
- \*Chun, R. (2016). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*. doi.org/10.1007/s10551-016-3262-z
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo, et R. J. Sternberg (Éds), *The nature of leadership*, (pp. 302-328). Thousand Oaks, CA: Sage.
- \*Collier, J. (1995). The virtuous organization. *Business Ethics*, 4, 143-149. doi: 10.1111/j.1467-8608.1995.tb00245.x
- Culpan, R., et Trussel, J. (2005). Applying the agency and stakeholder theories to the Enron debacle: An ethical perspective. *Business and Society Review*, 110, 59-76.
- De Vergès, M. (2007). Siemens s'enfonce dans les scandales de corruption. *Le Monde*. Repéré à [http://www.lemonde.fr/economie/article/2007/11/09/siemens-s-enfonce-dans-les-scandales-de-corruption\\_976471\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2007/11/09/siemens-s-enfonce-dans-les-scandales-de-corruption_976471_3234.html).
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius J. M., et Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80, 54-61.
- \*Ferrero, I., et Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980-2011). *Business Ethics: A European Review*, 23, 375-400. doi.org/10.1111/beer.12057
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, et W. R. Nord (Éds), *Handbook of organization studies* (pp. 543-564). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319. doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226. doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (Éds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- \*Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., et Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300-329. doi.org/10.1177/0021886306286466
- \*Gotsis, G., et Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: An integrative framework. *Journal of Management Development*, 34, 1288-1309. doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0021
- \*Gowri, A. (2007). On corporate virtue. *Journal of Business Ethics*, 70, 391-400. DOI: 10.1007/s10551-006-9117-2

- Haidt, J. (2000). The Positive emotion of elevation. *Prevention and Treatment*, 3. doi.org/10.1037/1522-3736.3.1.33c
- Larouche, V. (2015). Accusations criminelles : le pire scénario pour SNC-Lavalin. *La presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/affaires-criminelles/201502/19/01-4845506-accusations-criminelles-le-pire-scenario-pour-snc-lavalin.php>.
- \*MacIntyre, A. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory* (3<sup>e</sup> Éd.). South Bend, IN: Notre Dame Press.
- Masten A. S., et Reed, G. J. (2002) Resilience in development. Dans C. R. Snyder, et S. J. Lopez (Éds.) *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). New York, NY: Oxford University Press.
- \*McLeod, M. S., Moore, C. B., Payne, G. T., Sexton, J. C., et Evert, R. E. (2016). Organizational virtue and stakeholder interdependence: An empirical examination of financial intermediaries and ipo firms. *Journal of Business Ethics*. doi.org/10.1007/s10551-016-3021-1
- McNeely, B. L., et Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844. doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836
- \*Moore, G. (2005). Corporate character: Modern virtue ethics and the virtuous corporation. *Business Ethics Quarterly*, 15, 659-685.
- \*Moore, G. (2015). Corporate character, corporate virtues. *Business Ethics: A European Review*, 24, 99-114. doi.org/10.1111/beer.12100
- \*Morales-Sánchez, R., et Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: Virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics: A European Review*, 24, 156-174. doi.org/10.1111/beer.12104
- \*Nikandrou, I., et Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53, 1823-1842. doi.org/10.1108/MD-06-2015-0251
- \*Park, N., et Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R. E. Quinn (Éds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp 33-47). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Rabreau, M. (2010). Le groupe Total est mis en examen pour corruption. *Le Figaro*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/04/06/04015-20100406ARTFIG00390-le-groupe-total-est-mis-en-examen-pour-corrupcion-.php>.
- \*Rego, A., Ribeiro, N., et Cunha, M. P. E. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 515-535. doi: 10.1007/s10551-009-0197-7
- \*Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., et Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532. doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership 2*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- \*Sekerka, L. E., Comer, D. R., et Godwin, L. N. (2014). Positive organizational ethics: Cultivating and sustaining moral performance. *Journal of Business Ethics*, 119, 435-444. doi.org/10.1007/s10551-013-1911-z
- \*Solomon, R.C. (1993). *Ethics and Excellence*. Oxford, Angleterre: Oxford University Press.
- \*Solomon, R.C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021-1043. doi: 10.1177/0170840604042409
- Velasquez, M. (2003). Debunking corporate moral responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 13, 531-362.
- \*Vriens, D., Achterbergh, J., et Gulpers, L. (2016). Virtuous structures. *Journal of Business Ethics*, 1-20. doi.org/10.1007/s10551-016-3174-y
- \*Wang, G., et Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137, 321-345. doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1
- \*Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27, 341-368. doi.org/10.1177/0170840606062426
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (1999). Organizing for reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior* 21, 81-123.
- \*Whetstone, J. T. (2005). A framework for organizational virtue: The interrelationship of mission, culture and leadership. *Business Ethics: A European Review*, 14, 367-378. doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00418.x
- \*Wright, T. A., et Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33, 928-958. doi.org/10.1177/0149206307307644