

Résumé étendu

LA PLACE DES VALEURS DU SERVICE PUBLIC CHEZ LES DIRIGEANTS D'HOPITAUX

Nom : Hudon

Prénom : Isabelle

Institution (Laboratoire/Université/Entreprise/organisation) : Département des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Canada

Adresse professionnelle : Pavillon J.-A. - DeSève, 1025, av. des Sciences-Humaines, Québec (Québec), G1V 0A6, CANADA

Courriel : isabelle.hudon.1@ulaval.ca

Téléphone : 001-514-553-4979

RÉSUMÉ

Une étude portant sur la gouvernance des entreprises publiques du Québec en santé a permis d'exposer la place qu'occupent les valeurs du service public dans le processus décisionnels de quarante membres de conseils d'administration d'hôpitaux. Les résultats préliminaires de l'étude dévoilent plusieurs incohérences entre l'expérience des administrateurs et les valeurs du service public.

MOTS-CLÉS : Gouvernance publique, management public, éthique d'entreprise, prise de décision éthique, valeurs, service public.

KEY WORDS: Public governance, public management, corporate ethics, ethical decision-making, values, public service.

SYNTHÈSE DE LA COMMUNICATION

QUESTION DE DÉPART ET OBJECTIFS

Notre étude se situe dans le contexte actuel marqué par une crise de confiance entraînant du même coup une crise de légitimité des institutions publiques¹ et par un « pluralisme moral » rendant difficile la définition de ce qu'il est juste et injuste de faire pour les gens en poste de responsabilités². C'est dans ce contexte que la gouvernance publique a été étudiée sous l'angle de l'expérience individuelle des membres de conseils d'administration d'établissements publics de santé du Québec en posant la question suivante : quelle place occupent les valeurs du service public dans leurs processus décisionnels ? Ces personnes ont une influence importante sur la gouvernance d'entreprise et doivent être considérées en tenant compte notamment des particularités de la conception qu'ils ont de leur rôle et du milieu dans lequel s'inscrit leur action³. Pour répondre à la question, il fallait chercher à mieux connaître leur imaginaire politique en lien avec leur sensibilité éthique et à saisir comment ces éléments se traduisent concrètement dans leurs prises de décisions en conseil. Les objectifs de la recherche sont de définir des profils d'administrateurs en termes d'éthique et de politique, et de les situer par rapport aux valeurs du service public.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les études sur les conseils d'administration mettent les structures à l'avant-plan alors que l'aspect humain se trouve quelque peu négligé⁴. En matière d'éthique, les études portent d'ailleurs davantage sur les infrastructures et les dispositifs encadrant les processus de prises de décisions dans une visée de respect des règles⁵. Les études sur les dirigeants à l'échelle individuelle portent surtout sur la composition du conseil en termes démographiques et sur son effet sur la performance financière de l'entreprise⁶. La perspective normative de l'éthique domine largement le champ de la gouvernance publique⁷ et l'on constate que les efforts des administrateurs sont davantage investis dans le respect de leurs obligations légales⁸ que dans une véritable réflexion sur leurs responsabilités ou sur les enjeux moraux soulevés par leurs décisions. De plus, l'environnement politico-administratif des organisations publiques du Canada et des pays de l'OCDE est aussi en pleine mutation⁹. Depuis une trentaine d'années, une nouvelle gestion publique a été implantée dans les organisations afin notamment de répondre aux attentes plus élevées des citoyens envers les institutions publiques : attentes en termes de rapidité et d'efficacité, utilisation plus raisonnable des deniers publics, etc¹⁰. Cela a eu

¹ (Boisvert, 2011)

² (Langlois, 2013)

³ (Othman & Melville, 2016)

⁴ (Langlois, Charpateau, & Lee-Gosselin, 2015; Othman & Melville, 2016)

⁵ (Chaplais, Mard, & Marsat, 2016; Mescher & Howieson, 2005; Quesada, Jiménez-Sánchez, & Mendieta, 2013; Six & Lawton, 2013; Stenmark & Kreidler, 2016)

⁶ (Akisimire, Masoud, Baisi, & Orobias, 2016; Blanco-Oliver, Veronesi, & Kirkpatrick, 2016; Bourjade, Germain, & Lyon-Caen, 2016; Kuzey, 2016; Nguyen, Nguyen, Locke, & Reddy, 2016; Parente & Filho, 2016; Rubino, Tenuta, & Cambrea, 2016; Sanan, 2016; Strydom, Yong, & Rankin, 2016; Terjesen, Couto, & Francisco, 2016; Veltri & Mazzotta, 2016)

⁷ (Boisvert, 2008, 2011; Bourjade et al., 2016)

⁸ (Dang & Mescher, 2010; Rose, 2007; Schwartz, Dunfee, & Kline, 2005)

⁹ (Jacob, Cossette, & April, 2011)

¹⁰ (Girard, 2002)

pour effet d'instaurer un nouvel esprit d'entreprise au sein du service public axé sur la transparence et la reddition de compte¹¹. Ces changements dans les organisations publiques seraient source de tensions entre les valeurs traditionnelles de la fonction publique et les nouvelles valeurs professionnelles qui correspondent à la nouvelle gestion publique¹². À ce jour, nous ne savons pas comment ces transformations se traduisent chez les membres des conseils d'administration. Enfin, des travaux menés auprès de gestionnaires d'établissements scolaires démontrent qu'il est possible de développer la sensibilité éthique par le biais d'un programme systématique axé sur la prise de décision éthique¹³. Les travaux de Choi et Perry¹⁴ ont permis de démontrer qu'il existait une relation entre la sensibilité éthique et la motivation ancrée dans le service public.

MÉTHODOLOGIE

L'analyse thématique des entretiens semi-dirigés menés auprès de quarante membres de conseils d'administration d'établissements publics de santé du Québec qui occupent cette fonction depuis au moins un an au moment de l'entretien est en cours. Les entretiens d'une durée moyenne de cinquante minutes portent sur leur expérience d'administrateurs et ciblent les dimensions de leur expérience pouvant nous éclairer sur la place des valeurs du service public dans leurs processus décisionnels. Pour ce faire, leur imaginaire politique et leur sensibilité éthique sont explorés en les interrogeant sur le sens de leur expérience au sein du conseil. Nous les questionnons notamment sur leurs motivations à siéger au conseil, sur leur conception de leur rôle d'administration, sur leurs repères décisionnels, ainsi que sur les malaises éthiques vécus dans les processus décisionnels. La démarche méthodologique est compréhensive et accorde préséance à l'expérience vécue des acteurs à partir de leur subjectivité en tenant compte de celle du chercheur¹⁵. L'accent est mis sur les données expérientielles pour comprendre les phénomènes à partir du sens qu'ils prennent pour les individus dans leur propre rapport au monde¹⁶. L'affiliation philosophique est ici à la fois phénoménologique et herméneutique de par son caractère descriptif et interprétatif¹⁷.

RÉSULTATS

Les résultats préliminaires de l'analyse permettent de cerner la place des valeurs du service public dans l'expérience des administrateurs. Pour les situer, un portrait des administrateurs axé sur les dimensions éthiques et politiques de leur expérience au sein du conseil sera dressé. Pour ce faire, les différents profils de ces derniers ayant émergé de l'analyse par la caractérisation de leur imaginaire politique et leur sensibilité éthique seront présentés. En se référant notamment à l'étude empirique de Jorgensen et Sorensen (2012), il s'agira ensuite de cerner les éléments en tensions, les incohérences ou les contradictions autour des valeurs du service public qui se dégagent de l'analyse.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS

La recherche permettra de connaître la place qu'occupent les valeurs du service public dans l'expérience des membres de conseils d'administration d'hôpitaux du Québec. Sur

¹¹ (Jacob et al., 2011)

¹² (Girard, 2002)

¹³ (Langlois, 2013; Langlois, Centeno, & Fillion, 2012; Langlois & Lapointe, 2010)

¹⁴ (2010)

¹⁵ (Boutin, 1997)

¹⁶ Id.

¹⁷ (Guimond-Plourde, 2005)

le plan pratique, les résultats de cette étude permettront d'adapter la formation à l'éthique des administrateurs à leurs besoins, contribuant ainsi à prévenir les comportements immoraux ou non éthiques de leur part et à diminuer les risques de scandales éthiques. En favorisant des bonnes pratiques pour une bonne gouvernance publique, les résultats de l'étude contribueront également à rétablir le lien de confiance avec les citoyens. Soulignons que les dirigeants d'entreprises ont besoin de formuler du sens et de redéfinir les finalités de leurs pratiques pour retrouver des « repères éthiques »¹⁸. Sur le plan théorique, cette recherche empirique permettra de développer davantage la notion de sensibilité éthique et d'introduire la notion d'imaginaire politique comme élément nouveau à considérer dans les recherches sur la gouvernance publique. Enfin, les dirigeants d'entreprises étant au centre de l'attention à plusieurs égards, il va sans dire que des études empiriques à leur sujet sont utiles pour mieux les connaître et pour orienter la recherche en gouvernance dans des voies pertinentes. En effet, plusieurs critiques sont formulées à l'endroit des membres de conseils d'administration sans qu'un consensus scientifique n'existe sur les raisons de cette situation.

BIBLIOGRAPHIE : 10 À 15 RÉFÉRENCES FONDAMENTALES POUR LA COMMUNICATION

- Choi, D. L. (2004). Public Service, Motivation and Ethical Conduct. *International Review of Public Administration*, 8(2), 99-106. doi:10.1080/12294659.2004.10805032
- Choi, D. L., & Perry, J. L. (2010). Developing a Tool to Measure Ethical Sensitivity in Public Administration and its Application. *International Review of Public Administration*, 14(3), 1-12.
- Boisvert, Y., Jutras, M., Lalumière, F., & Roy, H. (2011). *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale. Quelle place pour l'éthique?* Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Boisvert, Y. (2011). *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*. Montréal: Liber.
- Boisvert, Y. (dir.) (Ed.) (2005), *Qu'est-ce que l'éthique publique*, Montréal: Liber.
- Girard, D. (2002). Éthique et service public: où en sommes-nous? *Revue Éthique publique*, 4(1), 156-165.
- Jørgensen, T. b., & Sørensen, D.-L. (2012). Codes of Good Governance. *Public Integrity*, 15(1), 71-96.
- Langlois, L. (2013). Ethical Sensitivity Unfolding in Educational Settings. In B. J. Irby (Ed.), *The handbook of Educational Theories* (pp. 821-839): Information Age Publishing.
- Langlois, L., Charpateau, O., & Lee-Gosselin, H. (2015). *Governance and Ethics: The Importance Given by Governing Board Members to Ethical Sensitivity*. Paper presented at the Responsible Leadership: Addressing Social, Environmental and Business Implications of Leadership, Athens.
- Langlois, L., & Lapointe, C. (2010). Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 147-163.

¹⁸ (Solle, 2006)

Résumé étendu

- OCDE. (2000). *Renforcer l'éthique dans le secteur public. Les mesures des pays de l'OCDE*. Paris.
- Othman, Z., & Melville, R. (2016). People Centric Governance Model: Conceptualizing the Pillars of Significance. *The Qualitative Report*, 21(10), 1960-1978.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? *Journal of Business Ethics*, 58, 79-100.
- Van Mart, M. (1998). *Changing Public Sector Values* (Garland Publishing, Inc. ed.). New York & London.

RÉFÉRENCES DANS LE TEXTE

- Akisimire, R., Masoud, M. S., Baisi, M. D., & Orobia, L. A. (2016). Board Member Age Diversity and Financial Performance of Manufacturing Firms: A Developing Economy Perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8(5), 120-132.
- Blanco-Oliver, A., Veronesi, G., & Kirkpatrick, I. (2016). Board Heterogeneity and Organisational Performance: The Mediating Effects of Line Managers and Staff Satisfaction. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-016-3290-8
- Boisvert, Y. (2008). Pour une lecture sociologique de l'éthique. In S. G. e. A. Quéniart (Ed.), *Sociologie de l'éthique* (pp. 87-101). Montréal: Liber.
- Boisvert, Y. (2011). *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*. Montréal: Liber.
- Bourjade, S., Germain, L., & Lyon-Caen, C. (2016). Conseils d'administration : indépendance, collusion et conflits d'intérêts. *Revue française d'économie*, 31(2), 3-25.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec: Presses de l'Université du Québec
- Chaplais, C., Mard, Y., & Marsat, S. (2016). L'auditeur face aux dilemmes éthiques : l'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2016(1 (Tome 22)), 53-83.
- Choi, D. L., & Perry, J. L. (2010). Developing a Tool to Measure Ethical Sensitivity in Public Administration and its Application. *International Review of Public Administration*, 14(3), 1-12.
- Dang, M. N., & Mescher, B. (2010). Directors and the Ethics Components of their Duties. *Macquarie Journal of Business Law*, 7.
- Girard, D. (2002). Éthique et service public: où en sommes-nous? *Revue Éthique publique*, 4(1), 156-165.
- Glaser, B. G. (2007). Doing formal theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 97-113). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Guimond-Plourde, R. (2005). L'accès à un horizon inédit à travers les existentiels : une toile phénoménologique-herméneutique pour comprendre le stress-coping chez des jeunes. *Recherches qualitatives*, 25(2), 1-27.
- Jacob, S., Cossette, M., & April, M. (2011). Les enjeux éthiques de la gestion axée sur les résultats au sein de l'administration publique. In Liber (Ed.), *Éthique et gouvernance publique* (pp. 123-139). Québec.

Résumé étendu

- Jørgensen, T. b., & Sørensen, D.-L. (2012). Codes of Good Governance. *Public Integrity*, 15(1), 71-96.
- Kuzey, M. K. C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), 434-455.
- Langlois, L. (2013). Ethical Sensitivity Unfolding in Educational Settings. In B. J. Irby (Ed.), *The handbook of Educational Theories* (pp. 821-839): Information Age Publishing.
- Langlois, L., Centeno, J., & Fillion, L. (2012). Quelle culture pour l'expression et l'actualisation de la sensibilité éthique au sein des unités de soins intensifs ? *Revue internationale de soins palliatifs*, 27(4), 131-140.
- Langlois, L., Charpateau, O., & Lee-Gosselin, H. (2015). *Governance and Ethics: The Importance Given by Governing Board Members to Ethical Sensitivity*. Paper presented at the Responsible Leadership: Addressing Social, Environmental and Business Implications of Leadership, Athens.
- Langlois, L., & Lapointe, C. (2010). Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 147-163.
- Mescher, B., & Howieson, B. (2005). Beyond Compliance: Promoting Ethical Conduct by Directors and Corporations. *The Corporate Governance Law Review*, 1(1), 93-113.
- Nguyen, T., Nguyen, A., Locke, S., & Reddy, K. (2016). A Dynamic Longitudinal Modelling Approach for the Relationship Between the Human Capital of Board Directors and Firm Financial Performance 1-26.
- Othman, Z., & Melville, R. (2016). People Centric Governance Model: Conceptualizing the Pillars of Significance. *The Qualitative Report*, 21(10), 1960-1978.
- Parente, T. C., & Filho, C. A. P. M. (2016). Corporate social responsibility: perceptions of directors in Brazil. *Management Research News*, 39(1).
- Quesada, M. n. G. a., Jiménez-Sánchez, F., & Mendieta, M. V. (2013). Renforcer les systèmes d'intégrité locale dans le sud de l'Europe : le cas de la corruption locale urbaine en Espagne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(4), 665-685.
- Rose, J. M. (2007). Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. *Journal of Business Ethics*, 73, 319-331.
- Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2016). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: a multi-theoretical approach. *J Manag Gov*. doi:10.1007/s10997-016-9363-3
- Sanan, N. K. (2016). Board Gender Diversity, Financial and Social Performance of Indian Firms. *Vision*, 20(4), 1-7.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? *Journal of Business Ethics*, 58, 79-100.
- Six, F., & Lawton, A. (2013). Pour une théorie sur les systèmes d'intégrité: une approche configurationnelle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(4), 687-708.
- Solle, G. (2006). Pour une dimension sociale du pilotage ou la reconnaissance d'un jeu d'acteurs. In S. Leymarie, G. Sautré, & G. Solle (Eds.), *Relations de travail et*

Résumé étendu

- organisations: plaidoyer(s) pour une lecture paradoxale* (2e ed., pp. 7-38). Bern, Allemagne: Peter Lang.
- Stenmark, C. K., & Kreitler, C. M. (2016). A Cognitive Tool for Ethical Decision-Making: A Case for ACED IT. *Ethics & Behavior*. doi:10.1080/10508422.2016.1176566
- Strydom, M., Yong, H. H. A., & Rankin, M. (2016). A few good (wo)men? Gender diversity on Australian boards. *Australian Journal of Management*, 1-24. doi:10.1177/0312896216657579
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *J Manag Gov*, 20, 447-483. doi:10.1007/s10997-014-9307-8
- Veltri, S., & Mazzotta, R. (2016). The Association of Board Composition, Intellectual Capital and Firm Performance in a High Ownership Concentration Context: Evidence from Italy. *International Journal of Business and Management*, 11(10). doi:10.5539/ijbm.v11n10p317