

LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE DES ADMINISTRATEURS : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE QUÉBEC-FRANCE

Nom : Charpateau

Prénom : Olivier

Institution : Département de recherches en management de l'Université Paris-Dauphine

Adresse professionnelle : Place du Maréchal de Lattre de Tassigny – 75775 PARIS

Cedex 16. Bureau P 404

Courriel : olivier.charpateau@dauphine.fr / Téléphone : 01 44 05 40 71

Nom : Hudon

Prénom : Isabelle

Institution: Département des relations industrielles de l'Université Laval

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

Nom : Langlois

Prénom : Lyse

Institution : Département des relations industrielles de l'Université Laval

Adresse professionnelle : Pavillon J.-A. - DeSève, 1025, av. des Sciences-Humaines,

Québec (Québec), G1V 0A6 CANADA

Courriel : lyse.langlois@rlt.ulaval.ca / Téléphone : 418-656-2131 (2532)

RÉSUMÉ

Cette étude exploratoire vise à comprendre la place de la sensibilité éthique des administrateurs dans leur processus de décision éthique. L'analyse d'entretiens réalisés auprès de 17 administrateurs français et 11 québécois a permis d'exposer une tension entre leur désir d'intégrité et la peur de conséquences négatives suite à l'expression de leur sensibilité éthique.

Mots-clés : éthique d'entreprise, gouvernance, sensibilité éthique, responsabilité des dirigeants, conseils d'administration, gestion, prise de décision éthique.

Key words : Business ethics, governance, ethical sensitivity, director's responsibilities, board of directors, management, ethical decision-making.

SYNTHÈSE DE LA COMMUNICATION

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Nous cherchons à comprendre comment la responsabilité individuelle de l'administrateur se relie à la responsabilité de l'entreprise en étudiant la sensibilité éthique des dirigeants d'entreprises de France et du Québec. Les scandales internationaux ont rendu les régulateurs privés ou publics, ainsi que la société civile plus exigeants en termes de transparence et de responsabilité des entreprises. Notre recherche questionne la responsabilité personnelle des dirigeants dans ce contexte. Il a été observé que les administrateurs tendent à privilégier le respect de leurs obligations légales et des codes de conduites guidant leurs responsabilités formelles (Dang & Mescher, 2010; Schwartz et al., 2005). Cette situation que nous qualifions de « moralité latente » s'avère problématique dans la mesure où à plus long terme, il pourrait en résulter une inhabileté de la part des dirigeants d'entreprise à identifier les enjeux éthiques sous-jacents aux décisions qu'ils ont à prendre ou les dilemmes éthiques dans lesquels ils se retrouvent. Ce problème est d'autant plus inquiétant que cette habileté est essentielle pour assurer une gouvernance responsable. Notre recherche vise à identifier la nature de la sensibilité éthique des administrateurs, et les éléments que ces derniers identifient comme pouvant influencer cette sensibilité dans l'exercice de leur fonction. Nous cherchons également à mieux comprendre les conditions facilitant l'expression de leur sensibilité éthique et comment faire une place à la sensibilité éthique dans les conseils d'administration pour en favoriser un déploiement maximal.

REVUE DE LA LITTÉRATURE (ÉTAT DE L'ART)

Dans la littérature sur le processus de prise de décision éthique (de Loe *et al.*, 2000; O'Fallon and Butterfield, 2005), on constate que les chercheurs se sont soit consacrés à étudier le développement moral dans son caractère individuel et donc, le processus individuel de prise de décision éthique, tandis que d'autres se sont concentrés plutôt sur le contexte organisationnel ou social de la prise de décision. Or, ces recherches ont bien démontré qu'il était pertinent d'étudier ces deux éléments pour mieux comprendre le phénomène dans sa complexité, et par le fait même, nous avons pu constater que la prise de décision résulte de l'interaction entre les variables individuelles et situationnelles (Sachet-Milliat, 2005; Trevino, 1986). En ce sens, les tensions entre la conformité (ou les attentes légales envers les administrateurs) et leurs valeurs personnelles est centrale à leur expérience de prise de décision (Mescher et Howieson, 2005).

De plus, la plupart des recherches se sont concentrées sur le raisonnement moral et la conduite. Très peu de recherche sont menées pour comprendre la sensibilité éthique et sa relation avec la prise de décision éthique (du moins dans le domaine de l'administration publique)(Choi et al., 2010) ou sur les motivations des individus à agir à titre d'administrateur (Hinna et al., 2010). Nous savons également très peu de choses sur ce qui améliore la sensibilité éthique des individus. Des travaux que nous avons menés démontrent par ailleurs qu'il est possible de développer cette compétence par le biais d'un programme systématique axé sur la prise de décision éthique. Nous avons aussi observé que la sensibilité éthique avait un lien significatif avec la dimension critique de la réflexion (Langlois, 2013; Langlois et al., 2012, 2010). Ces travaux antérieurs démontrent

l'intérêt d'étudier la sensibilité éthique des administrateurs et son influence dans le processus de prises de décision.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons mené 28 entretiens semi-dirigés auprès de membres de conseils d'administration d'entreprises diversifiées tant sur le plan de la taille que des secteurs économiques. Parmi eux, il y avait 17 administrateurs français et 11 administrateurs du Québec. Nous avons procédé avec la méthode de saturation des données (Glaser, 2007). Les entrevues, d'une durée moyenne d'une heure, ont été analysées avec la méthode de la théorisation ancrée. Pour identifier la nature de la sensibilité éthique des administrateurs, les entretiens semi-dirigés étaient centrés sur les décisions difficiles qu'ils ont eu à prendre et nous avons abordé l'éthique en utilisant une méthode en deux temps. Il s'agissait de mieux comprendre comment ils perçoivent l'éthique, comment ils rationalisent leurs décisions antérieures sur ce plan et ce qui construit leur justification. Nous avons aussi exploré comment ils négocient avec les enjeux difficiles qu'ils rencontrent, ainsi que les comportements qu'ils adoptent à cet effet pendant et après les rencontres du conseil d'administration. Un ensemble de concepts intégrés a émergé des données recueillies. Les enjeux et dilemmes éthiques évoqués par les participants ont pu être qualifiés et catégorisés par thème.

RÉSULTATS

Notre principal constat est que la peur de conséquences négatives (sociales, financières ou professionnelles) de l'expression de leurs préoccupations en matière d'éthique contribue à anesthésier la sensibilité éthique des administrateurs. Autant ces derniers valorisent le courage de prendre la parole pour exprimer leur malaise éthique ou leur dissidence, autant l'expression de leur sensibilité éthique se voit influencer par les risques encourus. L'élément de loin le plus préoccupant pour eux est le "copinage" entre les membres d'un même réseau. La question de l'indépendance formelle et informelle de l'administrateur est d'ailleurs au coeur de leurs préoccupations. Une grande majorité se préoccupe également des conflits de rôle et des ambiguïtés au sujet des intérêts à défendre dans le cadre de leurs fonctions. Les conflits d'intérêts de nature variée, et parfois informelle, sont très présents selon eux. Ils relèvent souvent du manque d'indépendance de chacun en raison de son ancrage dans un réseau particulier, et qui rendrait difficile l'expression de sa dissidence. En conséquence, l'amoralité se présenterait comme un refuge pour eux. En effet, défendre une posture morale en interférant dans l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation semble risqué pour les administrateurs qui souhaitent rester en poste. L'adhésion aux normes implicites et explicites du groupe impliquerait, pour une majorité d'entre eux, de taire leur sensibilité éthique, voire de l'anesthésier. La pression sociale est forte pour adhérer à la position de la majorité du groupe, ce dont les participants à la recherche semblent avoir conscience tout en trouvant difficile de s'affranchir de ces contraintes. Ces derniers considèrent qu'il s'agit d'un enjeu majeur pour la bonne gouvernance, sans le lier explicitement à l'éthique. De plus, la nature de la sensibilité éthique des administrateurs est beaucoup influencée par leur statut. Par exemple, les administrateurs salariés ont un fort sens de l'indépendance et de la liberté d'action et de parole au sein du conseil, alors que les administrateurs conventionnels et indépendants se sentent plus contraints d'éviter de perturber les procédures usuelles du conseil en remettant les choses en question.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION

Sur le plan théorique, l'analyse des résultats a permis d'élaborer un schéma de la sensibilité éthique à partir des travaux de Langlois (2008) et de Carroll (1987). Il s'agit d'un continuum, allant de pas du tout de sensibilité éthique (amoralité non intentionnelle) à une forte sensibilité éthique correspondant à l'éthique de la critique. La principale implication des résultats de notre étude pour la pratique concerne la difficulté pour les administrateurs d'agir en leaders éthiques, même si plusieurs en auraient le potentiel. Les contraintes liées au contexte ou à leur situation de "dépendance" sociale, financière ou professionnelle empêcheraient leur sensibilité de s'exprimer. C'est donc un élément sur lequel il serait pertinent de porter attention lors de la composition des conseils lorsqu'un leadership éthique est souhaité.

BIBLIOGRAPHIE

Boisvert, Y. 2008. Pour une lecture sociologique de l'éthique. In S. G. e. A. Quéniart (Ed.), *Sociologie de l'éthique* : 87-101. Montréal: Liber.

Bennis, W. 1994. *On Becoming a Leader*, N-York: Basic book

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*.

Carroll, A. B. (1987). In search of the Moral Manager. *Business Horizons*, March-April 1987, 7-15.

Clarkeburn, H. 2002. A Test for Ethical Sensitivity in Science, *Journal of Moral Education*, Vol. 31, 4: 439-453.

Cooper, Terry L. 2006. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role* (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Gregoire, f. 1967. *Les grandes doctrines de la morale*. 5 ed. Que sais-je ? Vol. 658. Paris: PUF.

Langlois, L. 2008. *L'anatomie d'un leadership éthique : Pour diriger nos organisations de manière consciente et authentique*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Weaver, K. 2007. Ethical sensitivity: state of knowledge and needs for further research. *Nurse Ethics*. 14(2) : 141-155.

Wittmer, D. 2005. Developing a Behavioral Model for Ethical Decision Making in Organizations: Conceptual and Empirical Research. In Frederickson, H. G. and Ghore, R. K. (Ed.), *Ethics in Public Management* : 49-69. M. E. Sharpe.

AUTRES RÉFÉRENCES QUI SE TROUVENT DANS LE TEXTE

- Carroll, A. B. (1987). In search of the Moral Manager. *Business Horizons, March-April 1987*, 7-15.
- 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*.
- 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.
- Hinna, A., Nito, E. D., & Mangia, G. (2010). Board of directors within public organisations: a literature review. *International Journal Business Governance and Ethics, 5*(3), 131-156.
- Langlois, L. (2008). *Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- 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.
- 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. (2013). Ethical Sensitivity Unfolding in Educational Settings. In B. J. Irby (Ed.), *The handbook of Educational Theories* (pp. 821-839): Information Age Publishing.
- Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics, 25*, 185-204.
- Mescher, B., & Howieson, B. (2005). Beyond Compliance: Promoting Ethical Conduct by Directors and Corporations. *The Corporate Governance Law Review, 1*(1), 93-113.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics, 59*, 375-413.
- Sachet-Milliat, A. (2005). *Éthique et management: pratiques de pression sur les cadres pour obtenir leur collaboration aux actes de délinquances d'affaires*. Paper presented at the 16e Conférence de l'AGRH, Paris.
- 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.

Strauss, A., & Corbin, J. (2003). L'analyse de données selon la *grounded theory*. Procédures de codage et critères d'évaluation. In D. Céfai (Ed.), *L'enquête de terrain* (pp. 363-379). Paris : Éditions La Découverte.

Treviño, L. K. (Jul. 1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.