

Édition Juillet 2017

LES CAHIERS DE LA CHAIRE

*PLACE ET RÔLE DE LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE DES ADMINISTRATEURS : UNE ÉTUDE
EXPLORATOIRE QUÉBEC-FRANCE*

*LA RÉGULATION PAR LA FINANCE
LES RÉSEAUX D'AFFAIRES AU SEIN DE LA ZONE EURO*

13



LES AUTEURS :

*OLIVIER CHARPATEAU
ISABELLE HUDON
LYSE LANGLOIS
HÉLÈNE LEE-GOSSELIN*

*FRANÇOIS-XAVIER DUDOUE
ANTOINE VION*

*1 – PLACE ET RÔLE DE LA
SENSIBILITÉ ÉTHIQUE DES
ADMINISTRATEURS : UNE ÉTUDE
EXPLORATOIRE QUÉBEC-FRANCE*

OLIVIER CHARPATEAU

ISABELLE HUDON

LYSE LANGLOIS

HÉLÈNE LEE-GOSSELIN



Sommaire

01. REVUE DE LITTÉRATURE P10

- 1.1 L'éthique
- 1.2 La sensibilité éthique
- 1.3 Le leadership éthique

02. MÉTHODOLOGIE P13

03. RÉSULTATS P15

- 3.1 Les enjeux explicitement exprimés par les participants
- 3.2 Les enjeux implicitement exprimés par les participants
- 3.3 Pression sociale
- 3.4 L'influence du rôle perçu
- 3.5 La place de l'expérience et des pressions sociales
- 3.6 L'indépendance comme valeur ?
- 3.7 Les valeurs des administrateurs
- 3.8 Les conditions de mobilisation de la sensibilité éthique

04. DISCUSSION P19

- 4.1 De l'amoralité non intentionnelle à l'éthique de la critique : le continuum de la SÉ
- 4.2 L'amoralité intentionnelle et non intentionnelle
- 4.3 L'éthique de la justice à la frontière de l'amoralité
- 4.4 L'éthique de la sollicitude
- 4.5 L'éthique de la critique
- 4.6 Les administrateurs : de potentiels leaders éthiques forcés d'agir en gestionnaires
- 4.7 Une sensibilité éthique empêchée : l'impact du rôle et du statut
 - 4.7.1 Le portefeuille de valeurs

Introduction

Les premières responsabilités des membres des conseils d'administration sont légales et fiduciaires. Les questions d'éthique et de responsabilité sociale concernant la gouvernance d'entreprise prennent aussi une place grandissante dans le débat public et en recherche depuis les scandales d'Enron, WorldCom, Tyco International, Global Crossing, Adelphia, Fannie Mae, parmi d'autres (Schwartz et al. 2005). La grande ampleur et profondeur des scandales a notamment mis les administrateurs en accusation de « malfaisance d'entreprise » (ibid.). La crise financière de 2008 se cumulant à ces situations, la société civile tout comme les investisseurs réclament une plus grande transparence et davantage d'imputabilité de la part des conseils d'administration (Ghaya 2011). La question de leurs devoirs et de leur fonctionnement est au centre du débat dans un contexte de mondialisation et de libéralisation des marchés financiers (Kiel and Nicholson, 2003; Ingley and Van Der Walt, 2005 in (Pugliese et al. 2009).

Notre recherche se focalise donc sur la sensibilité éthique des membres de conseils d'administration d'entreprises. Nous posons les trois questions suivantes : Quelle est la nature de la sensibilité éthique des administrateurs ? Comment se manifeste leur sensibilité éthique? Quels sont les facteurs facilitants ou contraignants son expression ? La plupart des études portent sur la structure et l'organisation du conseil d'administration. Quand on s'intéresse à l'administrateur, comme individu, c'est surtout pour étudier la composition du conseil en termes démographiques et son effet sur la performance financière de l'entreprise (Parente and Filho 2016, Akisimire et al. 2016, Terjesen and Francisco 2016, Kuzey 2016, Blanco-Oliver et al. 2016, Veltri and Mazzotta 2016). La relation entre la composition des conseils et les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est aussi régulièrement étudiée (Bourjade et al. 2016, Choi 2004, Ismail and Arshad 2016). Dans le même esprit, l'intérêt pour les liens entre les pratiques de RSE et la performance financière des entreprises est en augmentation (Yusoff et al. 2016, Bogart 2016). En matière d'éthique, les études portent principalement sur les infrastructures et sur les dispositifs encadrant le processus de prise de décision afin qu'il respecte les règles (Mescher and Howieson 2005).

La perspective normative de l'éthique domine largement ce champ (Bourjade et al. 2016, Schwartz et al. 2005, Boisvert 2011) et l'on constate que les efforts des administrateurs sont davantage investis dans le respect de leurs obligations légales (Dang and Mescher 2010, Schwartz et al. 2005) plutôt que dans une réflexion sur leurs rôles, leurs responsabilités et sur les enjeux moraux soulevés par leurs décisions. Cette dernière dimension ne semble avoir été que partiellement traitée par O'Fallon & Butterfield (2005) qui ont étudié l'éthique des décisions des administrateurs par rapport à leur profil démographique

en tenant compte de la culture et du climat éthique de l'organisation. Toutefois, leurs résultats ne permettent pas de comprendre les processus de décision (Zahra & Pearce, 1989 dans Parente et Filho, 2016). Pourtant, il semble y avoir un consensus sur le fait que les administrateurs à la tête des entreprises qui se sont retrouvées au cœur de scandales ont failli à leurs responsabilités (Schwartz et al. 2005).

L'appel de la société civile pour des dirigeants plus responsables a soulevé la question du rôle des conseils d'administration (Pugliese et al. 2009), mais même avant les scandales récents, Lorsch et MacIver (1989) ont énoncé la responsabilité des administrateurs de s'assurer du caractère éthique, légal et socialement responsable des décisions prises par l'organisation. Le respect des obligations légales occupe une grande importance dans la discussion sur le rôle des conseils d'administration (Dang and Mescher 2010, Schwartz et al. 2005). Le cadre légal ne suffit pourtant pas à assurer le caractère éthique du processus de prise de décision des administrateurs (Gennard 2000). Par ailleurs, les travaux sur le processus de décision éthique (Loe et al. 2000, O'Fallon and Buttetfield 2005), montrent que ce dernier s'opère par l'articulation de facteurs individuels avec des facteurs organisationnels et contextuels (Trevino 1986). Selon les travaux de Mescher et Howieson (2005), 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. Pourtant, les administrateurs tendent à privilégier le respect de leurs obligations légales et des codes de conduites guidant leurs responsabilités formelles (Rose 2007). De plus, la plupart des recherches se sont concentrées sur le raisonnement moral et la conduite. De même, on sait très peu de choses sur ce qui améliore la sensibilité éthique des individus. Des travaux réalisés dans le domaine de l'administration publique, plus spécifiquement auprès de gestionnaires d'établissements scolaires, démontrent 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, Langlois and Lapointe 2010). Quant aux travaux de Choi et Perry (2010), ils ont permis de démontrer qu'il existait une relation entre la sensibilité éthique et la motivation ancrée dans le service public. Ces travaux antérieurs démontrent qu'il y a un intérêt à étudier la sensibilité éthique des administrateurs et son influence dans le processus de prises de décision. Par ailleurs, comme aucune définition de la sensibilité éthique ne fait consensus parmi les chercheurs, notre contribution se veut également un apport théorique visant à développer notre définition préliminaire de la sensibilité éthique à partir des résultats de la recherche.

À notre connaissance, aucune recherche ne porte spécifiquement sur la place de l'éthique dans les processus de prise de décision des administrateurs ni sur la nature de la sensibilité éthique impliquée dans ce processus. Or, la diversité de statuts d'administrateur induit une multitude d'enjeux à la fois individuels et collectifs impliqués dans leur mission. Ceci met en jeu la notion de rôle perçu par l'administrateur. La sensibilité éthique des membres des conseils d'administration dans le processus décisionnel est un élément

clé dans l'établissement d'une gouvernance responsable. La présence ou l'absence de la sensibilité éthique chez ces derniers constitue en effet un élément incontournable à étudier pour mieux comprendre les dynamiques de la gouvernance organisationnelle dans ses dimensions morales. **L'objectif de la recherche est donc de mieux comprendre comment les administrateurs mobilisent l'éthique dans l'exercice de leurs fonctions et dans quel contexte ils le font.**

01. REVUE DE LITTÉRATURE

Trois concepts sont mobilisés pour traiter la question de recherche de ce papier. Tout d'abord nous exposons la vision de l'éthique adoptée. Ensuite nous proposons une définition de la sensibilité éthique sur la base des travaux de Langlois (2008) sur la dimension morale dans le management. Enfin nous rappelons comment ces deux éléments viennent s'intégrer dans le concept de leadership éthique essentiel à la gouvernance.

1.1 L'éthique

L'éthique est définie ici au croisement de deux courants de pensée. La philosophie morale qui centre l'éthique sur l'individu et ce qu'il pense est bien, mal, juste ou injuste (Charpateau 2009) et la façon dont il produit ce jugement au regard de l'acceptabilité morale de ses actions (Boisvert 2011, Paquet 2011). La logique éthique est optimisée lorsqu'elle prend place dans un espace de dialogue avec d'autres, dialogue permettant d'envisager la situation particulière de chacun dans sa singularité tout en tenant compte du système de valeurs propre à chacun. Lorsque cette logique est activée, elle contribue au déploiement de la sensibilité éthique, élément essentiel à l'identification des situations de dilemmes éthiques (Langlois 2013). Notre définition de l'éthique suppose donc qu'elle amène l'individu à agir. La capacité à réfléchir s'accompagne d'une volonté d'agir. L'éthique mobilise les individus pour inscrire leur réflexion dans l'action. Ajoutons que notre recherche est axée sur l'expérience individuelle des membres de conseils d'administration. Notre définition de l'éthique est formée de deux éléments complémentaires. Suivant les travaux des auteurs dans le champ de la philosophie morale, un premier élément constitutif de la définition présente l'éthique comme un ensemble de valeurs personnelles qui guident l'action d'individus interagissant avec d'autres, et qui servent de référents pour déterminer ce qui est bon ou mal de faire (Charpateau 2009). L'autre élément complétant notre définition de l'éthique s'inscrit dans une approche plus dynamique et considère l'éthique comme une habileté introspective, ce qui fait le lien

avec la prise de décision. De plus, nous intégrons à notre vision de l'éthique un élément portant sur le processus de prise de décision éthique. Il existe différents modèles cherchant à décrire et à expliquer ce processus. Des recherches récentes qui correspondent à notre vision de l'éthique ont montré que le processus individuel de prise de décision est influencé par l'environnement (O'Fallon and Butterfield 2012) et que les décisions ne sont pas nécessairement rationnelles ou conscientes (Sonenshein 2007). Enfin, nous voyons l'éthique comme impliquant l'habileté pour un individu à interpréter le sens d'une situation au-delà d'un simple constat des faits. Le processus de construction de sens dépassant le descriptif pour aller vers une compréhension explicative des situations jouent un rôle significatif dans le processus de prise de décision éthique (Thiel et al. 2012). À partir de là, nous proposons une hypothèse de travail selon laquelle les administrateurs peuvent prendre des décisions différentes en se basant sur les mêmes constats factuels tout en prenant en considération les logiques d'interactions.

1.2 La sensibilité éthique

La notion de sensibilité éthique ne doit pas être strictement assimilée à la notion de dilemme ou de problème éthique. En effet, l'inconfort de décision peut être perçu sans pour autant que l'individu soit capable de le formuler ou même d'en identifier l'origine. Elle peut représenter des schémas intellectuels non argumentés, soit des images stéréotypées auxquelles l'individu va intuitivement et inconsciemment comparer les situations auxquelles il se confronte (Reynolds 2006). Il existe plusieurs définitions de la sensibilité éthique (Rest 1986, Wittmer 2005, Clarkeburn 2002, Bebeau 2002). Parmi les définitions proposées, peu sont consensuelles et généralisables (Weaver 2007). Nous avons formulé en conséquence notre propre définition qui intègre nos précédents travaux. Ces derniers ont démontré que la capacité à faire preuve de sensibilité éthique peut s'acquérir et se développer, et qu'elle est nécessaire à la mise en place d'un processus de prise de décision éthique (Langlois

and Lapointe 2010). Les individus possédant cette habileté arrivent à percevoir les enjeux éthiques des situations, à initier un processus de prise de décision éthique et à assumer la responsabilité de leur décision. Ainsi, nous abordons la sensibilité éthique comme une aptitude à s'interroger de manière consciente sur les situations complexes en maintenant une attitude authentique, ouverte et critique face à soi-même et aux autres. Selon Comte-Sponville, l'authenticité c'est la vérité sur soi et de soi à soi. C'est le contraire de la mauvaise foi. Ici, il est important de préciser que le sens donné à l'authenticité est intimement lié à la bonne foi afin de dépasser la vertu dite confortable selon les termes utilisés par Comte-Sponville (être un bourreau authentique). En y associant la notion de bonne foi, on implique la dimension morale : « (...) elle tend à s'opposer au narcissisme, à l'asservissement de soi à soi...c'est aimer la vérité plus que soi. C'est par quoi elle touche à la générosité, à l'humilité, au courage, à la justice... » (2014: 72). La sensibilité éthique est considérée ici comme un facteur d'influence du processus de décision. La plupart des auteurs travaillant sur les modèles de prise de décision éthique abordent la notion de perception éthique ou de sensibilité éthique. Selon Wittmer (2005, Wittmer 2000) Trevino (1986) Rest (1986) et Cooper (2006) un individu qui ne perçoit ni ne reconnaît les aspects éthiques d'une situation, ne peut gérer les problématiques éthiques. Cette notion est donc cruciale dans l'analyse d'une démarche décisionnelle et dans la compréhension de l'exercice d'un leadership éthique.

1.3 Le leadership éthique

Au début des années 90 Bennis (Bennis 1994) fait un constat :

"La situation actuelle dans le monde est tellement paradoxale, floue et pétrie de contradictions, de dilemmes et d'ambiguïtés que cela complique singulièrement la vie de tous ceux qui tentent de gérer une entreprise ou de présider une organisation, à but lucratif ou non lucratif." (1994 : XII)

Les recherches sur le leadership abondent et s'étalent à travers une variété de style de leadership allant de paternaliste à celui d'éthique. C'est aussi à Bennis que nous devons la distinction entre managers et leaders. En s'appuyant sur les poèmes de W. Stevens, il utilise la métaphore du chapeau pour décrire la différence entre un manager et un leader : « *Les managers portent un chapeau carré et apprennent grâce à l'entraînement, tandis que les leaders portent un sombrero et préfèrent l'éducation* ». Cette métaphore laisse entrevoir la nécessité d'ouvrir sur d'autres horizons et la flexibilité souhaitée dans la compréhension de la réalité par le port du sombrero. Cette comparaison sied parfaitement au style de leadership que nous voulons mettre en avant, soit le volet éthique.

De nombreux efforts ont été déployés dans l'ensemble des organisations pour démocratiser le leadership. Au cours des années, les notions de leadership et gouvernance ont fait leur entrée tant dans les écoles de gestion que dans les milieux professionnels. Ainsi la notion de leadership devient une nouvelle composante de la gouvernance qui invite à réfléchir aux liens qu'entretiennent par exemple, les conseils d'administration avec les structures intermédiaires et les diverses parties prenantes. Ce virage permet de mettre à l'avant-scène la dimension éthique qui devient un facteur essentiel d'une saine gouvernance (Dionne-Proulx and Larochelle 2010). C'est dans ce cadre que se situe le leadership éthique qui invite à revoir l'exercice de l'autorité.

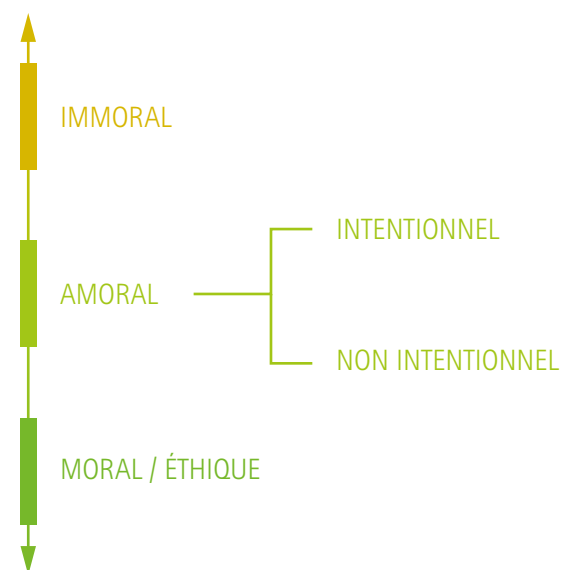
Le leadership éthique prend en compte les conséquences objectives de nos choix tout en envisageant les conditions sociales concrètes et les réalisations effectives. Manifester un leadership éthique ne relève pas d'une attitude individuelle dite pure mais s'incarne dans un environnement ou dans une organisation qui le soutient tout en permettant la réflexion sur des dispositifs se voulant plus justes et équitables. Des travaux menés précédemment ont confirmé l'importance de l'environnement dans l'exercice d'un tel leadership. Ils ont confirmé le rôle essentiel que joue la culture sur son expression et validé le fait qu'un individu pouvait détenir les caractéristiques d'un leadership éthique, mais être empêché de l'exercer.

De plus, ces travaux ont mis en évidence le fait que le leadership éthique pouvait s'apprendre mais que cet apprentissage nécessitait le développement de la sensibilité éthique pour être en mesure d'intégrer la dimension éthique dans la réflexion (Langlois and Lapointe 2010).

Plusieurs recherches en psychologie morale ont démontré l'importance de la sensibilité éthique. Selon Rest (1986), cette capacité se trouve au premier plan dans le processus de décision éthique. Nos travaux sur le leadership éthique ont mis en évidence l'importance de la sensibilité éthique et le rôle qu'elle joue dans la perception des problématiques éthiques. Nous avons observé que cette perception se déployait selon trois caractéristiques morales que sont l'éthique de la justice, l'éthique de la sollicitude (care) et l'éthique de la critique (Langlois, 1997). Selon les résultats observés chez plus d'une centaine de gestionnaires provenant des secteurs privé et public, un leadership éthique devient optimal lorsque les trois dimensions sont en interdépendance (Langlois 2008). Toutefois, une sensibilité éthique peut s'exercer à la lumière d'une ou deux dimensions. C'est-à-dire qu'un individu peut percevoir une problématique éthique lorsque les règles sont enfreintes (justice procédurale), sans être en mesure de percevoir les conséquences négatives sur autrui (éthique de la sollicitude) ou même sans être en mesure de percevoir les iniquités que la décision peut soulever (éthique de la critique). Selon la typologie de Carroll (1987), exercer une ou plusieurs dimensions éthiques fait en sorte de situer la personne sur le continuum de la moralité. Pour Carroll, le milieu des affaires est souvent divisé selon trois sphères, l'immoralité, l'amoralité et la moralité (ou l'éthique). Les individus se retrouvant dans la catégorie de l'immoralité ont pour finalité leurs intérêts personnels. Ils mettent en place des stratagèmes qui s'inscrivent la plupart du temps en dehors du cadre réglementaire ou des pratiques d'intégrité. La sphère amonale démontre une indifférence aux idées de bien ou de mal. La position privilégiée est celle de la neutralité. La personne conteste, ignore ou est indifférente à la valeur de l'impératif éthique. Pour Carroll (1987) cette dimension se décline en deux degrés: ceux qui choisissent intentionnellement d'être

dans une neutralité, c'est-à-dire que leur intention est claire quant au choix d'être dans cette posture versus ceux qui y sont de manière non intentionnelle, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas développé leur sensibilité éthique (Figure 1). Quant à la dernière catégorie, elle regroupe les individus pour qui l'éthique est un impératif dans leur processus décisionnel.

Figure 1 : La typologie de Carroll (1987)



La typologie de Carroll nous permet de mieux situer la présence ou non de la sensibilité éthique chez les administrateurs et de préciser les éléments qui la font basculer vers une dimension plutôt qu'une autre.

02. MÉTHODOLOGIE

Nous avons mis en œuvre une méthodologie qualitative en menant trente-deux entretiens semi-dirigés auprès d'administrateurs. Parmi eux (Figure 2), il y avait vingt-et-un administrateurs français et onze administrateurs du Québec. Nous avons procédé avec la méthode de saturation des données (Glaser and Strauss 1967). Le recrutement des administrateurs français s'est fait par les réseaux de l'Institut Français des Administrateurs et par un syndicat d'administrateurs salariés. Certains administrateurs contactés nous ont mis en relation avec d'autres. Les administrateurs québécois ont été approchés par le réseau des anciens diplômés de l'Université Laval à Québec et par le Collège des

administrateurs de sociétés (CAS) dont une chercheuse du projet fait partie. Parmi les participants québécois, il y avait cinq hommes et six femmes. Cinq des onze participants étaient majoritairement administrateurs d'entreprises publiques alors que les six autres œuvrent majoritairement au sein d'entreprises privées. Les participants français étaient dix-sept hommes et quatre femmes. Parmi eux, huit étaient administrateurs d'entreprises publiques et treize dans des entreprises privées. Les entrevues, d'une durée moyenne d'une heure, ont été enregistrées et retranscrites. L'analyse thématique a été faite à l'aide du logiciel QDA Miner 3.

Figure 2 : Informations démographiques sur les participants

FRANCE							
N° admin	Âge	Genre	Expérience (années) adm	Durée	Mandat principal	Activité principale	Taille entreprise
F1	63	H	22	01:00	Privé	Banque	48 000
F2	45	H	3	01:12	Public	Institution publique	100
F3	52	H	10	01:20	Privé	Industrie privée	51 000
F4	69	H	28	01:01	Privé	Industrie privée	9 500
F5	52	H	8	00:50	Privé	Banque	198 400
F6	59	F	17	01:15	Privé	Banque	76 700
F7	55	H	21	01:30	Public	Institution publique	24 000
F8	61	H	12	01:20	Public	Institution publique	71 000
F9	60	H	13	01:15	Privé	Industrie familiale	950
F10	64	H	18	01:00	Privé	Banque	125 000
F11	58	H	17	01:40	Privé	Industrie	1 900
F12	54	H	18	01:40	Privé	Industrie familiale	2 600
F13	42	H	4	01:10	Public	Institution publique	17 000
F14	56	F	7	00:50	Public	Institution publique	100
F15	58	H	6	01:10	Public	Institution publique	900
F16	52	H	6	01:15	Privé	Industrie privée	120 000
F17	55	H	5	01:05	Public	Transport	60 000
F18	52	F	2	01:48	Public	Institution publique	
F19	52	H	12	01:20	Privé	Transport	
F20	51	H	5	01:00	Privé	Ingénierie	3 400
F21	62	F	6	01:00	Privé	Industrie	

QUÉBEC

N° admin	Âge	Genre	Expérience (années) adm	Durée	Mandat principal	Prof industriel	Taille entreprise
QC1	61	F	30		Privé	Banque	51 000
QC2	72	H	44		Privé	Banque	51 000
QC3	63	H	25		Public	Centre hospitalier	8 000
QC4	66	F	32		Public	Parapublic	
QC5	73	H	36		Privé	Industrie	500
QC6	63	F	30		Public	Gouv. et parapublic	3 000
QC7	75	F	55		Privé		
QC8	68	H	25		Public	Enreprise publique	2 000
QC9	69	F	35		Public	Finance solidaire	
QC10	67	H	25		Privé	Entreprises culturelles	300
QC11		F	25		Privé	Banque	40 000

03. RÉSULTATS

Les entrevues ont permis de mettre en évidence certains enjeux éthiques auxquels étaient sensibles les administrateurs. Mais la sensibilité éthique se manifeste différemment d'un individu à l'autre. Si peu d'administrateurs ont ouvertement exprimé la notion d'éthique, ils sont en revanche nombreux à l'avoir indirectement abordée.

3.1 Les enjeux explicitement exprimés par les participants

La question éthique est rarement mentionnée naturellement par les personnes rencontrées. Cela n'a été directement exprimé que huit fois. Deux administrateurs ont mentionné la confrontation de systèmes de valeurs divergents comme un enjeu éthique. Pour le premier lorsqu'une personne est administratrice pour le prestige et la rémunération avant de l'être pour le bien de l'organisation. Pour la seconde lorsque l'argent est valorisé au détriment de l'honnêteté ou lorsque les valeurs des modes de gestion préconisés sont en rupture avec les valeurs associées à la mission de l'organisation. Ensuite, un enjeu éthique énoncé à plusieurs reprises est le manque de souci du personnel de l'organisation. Enfin, il a aussi été ponctuellement mentionné que se limiter à la performance financière constituait un problème éthique.

3.2 Les enjeux implicitement exprimés par les participants

La majorité des administrateurs aborde la question de l'intégrité. Si cela s'exprime dans les deux pays, cela prend une tournure particulière en France avec la mise en avant du risque de dépendance. Un participant français l'a formulé ainsi :

« Je crois que ce qui compte avant tout, c'est l'indépendance. Et je dois dire que je ne me suis jamais senti complètement indépendant dans mes positions d'administrateur » (Admin_01).

Le risque de "copinage" entre les membres d'un même réseau est fréquemment mis en avant. La question de l'indépendance formelle et informelle de l'administrateur est clairement au cœur de leurs préoccupations. Une Québécoise parle du même phénomène avec ces mots :

« J'ai vu beaucoup, beaucoup, beaucoup de " T'es mon chum, je siège sur ton conseil, tu sièges sur le mien." Puis je ne te contredirai pas » (QC4).

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.

3.3 Pression sociale

Le rôle du contexte de prise de décision est important. Huit participants québécois ont mentionné à plusieurs reprises qu'une gouvernance éthique consistait en une cohérence entre la mission, les valeurs et les actions menées au sein du conseil. Pour eux, un conseil d'administration éthique a un cadre fondé sur des valeurs claires et cohérentes pour prendre ses décisions. Si les valeurs qui guident ces décisions ne sont pas clairement définies, en revanche ils affirment que l'éthique s'oppose aux intérêts purement financiers. Allant dans le même sens il ne faut pas être guidé par la peur. Sept Français et deux Québécois en parlent avec des vocables différents, mais la préoccupation sous-jacente exprimée reste la même. L'indépendance d'esprit diverge un peu du courage éthique. En effet les administrateurs qui en parlent insistent sur l'importance de ne pas dépendre de son poste sur le plan financier, social et professionnel, afin de pouvoir s'exprimer librement, sans peur des conséquences. Ces éléments soulèvent surtout l'enjeu de la pression sociale liée à la possibilité de s'exprimer librement, ainsi que des valeurs sur lesquelles s'appuient les motivations des administrateurs à siéger à un conseil d'administration.

3.4 L'influence du rôle perçu

La sensibilité éthique des administrateurs est influencée par la perception qu'ils ont de leur rôle. Cela se perçoit fortement chez les administrateurs salariés français. Ils font valoir leur triple statut et les conflits de rôles associés. Ils occupent à la fois une fonction opérationnelle dans l'organisation, de représentants syndicaux en plus d'occuper un poste d'administrateur.

« Mon rôle est donc de faire entendre le son de l'interne aux tutelles. C'est la seule instance qui mette en lien direct les salariés avec les tutelles. J'ai une expression plus libre que les patrons. » (Admin-18)

L'élément le plus important mentionné par les participants dans leur définition du rôle d'administrateur est celui de questionner, de susciter des discussions et d'apporter des idées au sein du conseil. Ce qui est valorisé par les seize personnes qui ont cette vision du rôle d'un administrateur est l'humilité et le courage de poser des questions. Dans une moindre mesure, les participants ont présenté le rôle d'administrateur comme celui d'être le porte-parole ou le représentant d'un groupe. Parmi les huit personnes au total qui ont cette vision du rôle d'un administrateur, six sont français. On peut croire que c'est lié aux différents statuts des administrateurs français et aux différents mandats associés. Par exemple, les administrateurs salariés, que l'on ne retrouve pas au Québec, seront portés à se voir d'abord comme des représentants des salariés de l'organisation au conseil d'administration. Enfin, trois personnes décrivent le rôle d'administrateur comme celui d'assumer personnellement les responsabilités pénales et financières, ainsi que les risques qui les accompagnent. Il est aussi valorisé par trois participants (un de la France et deux du Québec) d'avoir une attitude non-émotive, soit de savoir préserver une certaine distance face aux décisions à prendre pour veiller à privilégier les intérêts de l'organisation en-dehors des considérations non-rationnelles. Enfin, deux participants ont mentionné qu'ils jugeaient important pour un bon administrateur de bien savoir évaluer les conséquences de ses décisions. Il faut avoir conscience des risques dans la prise de décision.

3.5 La place de l'expérience et des pressions sociales

Plusieurs affirment qu'il faut savoir créer des alliances pour avoir un certain pouvoir au sein du conseil et faire avancer les dossiers importants. L'équilibre est d'ailleurs délicat entre la protection de l'indépendance et la création d'alliances. Certains affirment qu'un élément facilitant serait d'assurer des espaces de paroles "protégés" pour aborder les enjeux éthiques des dossiers et ainsi rendre légitimes les discussions autour de l'éthique. Il peut s'agir de prévoir le tout à l'ordre du jour, d'organiser des réunions informelles avant les réunions ou de faire un tour de parole pour demander l'avis de chacun en réunion.

C'est ici que le facteur des pressions sociales apparaît le plus. Il a été mentionné plusieurs fois que le rôle de la présidence du conseil est important pour encourager la prise de parole libre. À l'opposé, la présidence du conseil peut avoir un effet contraignant sur l'expression de la sensibilité éthique des administrateurs en laissant notamment peu de place aux remises en question. De plus, les dossiers seraient de plus en plus complexes, ce qui fait en sorte que les administrateurs ne sont pas toujours en mesure d'en connaître tous les aspects et d'en évaluer les enjeux. Certains ont affirmé qu'ils ne se sentent pas la compétence de poser des questions pertinentes, ce qui fait en sorte qu'ils se reposent sur des sous-comités et sur des experts pour prendre leurs décisions. Parfois cependant, les experts sollicités sont en conflits d'intérêts formels ou informels, ce qui contribuera à anesthésier la sensibilité éthique de ces derniers qui ont une grande influence sur les autres membres du conseil. Bref, la reconnaissance de la limite de sa compétence peut faire en sorte que les administrateurs ne s'autorisent pas à questionner les décisions en réunion du conseil. En plus de la complexité des dossiers et de la limite de l'expertise des administrateurs, il y aurait souvent un manque de transparence dans le partage de l'information concernant les différents dossiers au sujet desquels ils doivent se positionner, sans compter le manque de temps pour prendre connaissance des dossiers

en profondeur. Cette situation ferait en sorte que plusieurs administrateurs se sentent inconfortables de poser des questions alors qu'il s'agit de ce qu'ils ont identifié comme étant un de leur rôle principal. Poser des questions est alors assimilé à une incompétence et donc une incapacité à assurer son travail par les autres administrateurs.

3.6 L'indépendance comme valeur ?

Le thème de l'indépendance est récurrent dans l'ensemble des entretiens. Il est au cœur des préoccupations des participants. À ce sujet, il nous semble que deux formes d'indépendance ressortent, l'indépendance financière et l'indépendance "sociale", souvent inter-reliées dans les faits, qui se distinguent de par la façon dont les participants les abordent. Dans les processus de prise de décision, cette indépendance peut se manifester par la capacité à considérer le fait de quitter son poste d'administrateur au-delà d'une certaine "limite éthique" ou de pouvoir se servir de cette éventualité comme pouvoir d'influence dans le processus de délibération.

De façon contre-intuitive, ce sont les administrateurs salariés qui ont la plus grande indépendance et capacité de prise de parole au sein du conseil, alors que les administrateurs conventionnels (représentants des actionnaires principaux) et indépendants se sentent plus contraints d'éviter de perturber les procédures usuelles du conseil en remettant les choses en question.

« Mais à mon avis, ça ne doit pas être un métier à plein temps. Parce qu'un administrateur, pour être compétent et efficace et libre, parce qu'il faut une dimension d'indépendance qui suppose de la liberté, une certaine faculté de dire non. Il ne doit pas faire que cela. Il doit faire d'autres choses. Indépendant. » (Admin-09)

« C'est quand on dit qu'un administrateur est indépendant d'esprit, ben il n'y a pas besoin nécessairement de s'allier aux autres pour exprimer sa position. » (QC8)

3.7 Les valeurs des administrateurs

Au fil des entretiens, les administrateurs québécois ont énoncé les valeurs suivantes : le souci d'autrui et du personnel, la rigueur, l'intégrité, la transparence, la performance de l'organisation et le partage du pouvoir. Dans une moindre mesure, ils ont mentionné plusieurs autres valeurs telles que la confiance, la justice, la compétence, la diversité, l'honnêteté, le respect des personnes et le courage. Les administrateurs français ont révélé accorder de l'importance à deux valeurs principales, soit l'indépendance et le souci du personnel. Ils ont aussi présenté la rigueur, l'intégrité, la transparence, le droit et la performance de l'organisation comme étant des valeurs importantes pour eux, mais de façon moins marquée que les deux premières valeurs mentionnées.

Le nombre de valeurs mentionnées dans les deux pays est sensiblement le même (Québec = 24 ; France = 22). En revanche, les valeurs fréquemment mentionnées sont plus nombreuses au Québec (12 ou 13) qu'en France (7 ou 8). De façon plus générale, leurs propos traduisent un désir de transparence, d'intégrité et d'honnêteté. La question de la cohérence entre les décisions et les valeurs de l'organisation est importante pour une grande majorité d'entre eux. Les participants se soucient beaucoup du fait que leurs collègues administrateurs siègent au conseil pour les bonnes raisons et ne soient pas en conflit d'intérêt. Le courage de prendre la parole et l'indépendance d'esprit sont aussi des éléments qui ont pris beaucoup de place dans leur discours, ce que l'on peut traduire par la valorisation du fait d'être authentiques dans les processus de prise de décision du conseil. Pour eux, la gouvernance éthique est liée à la cohérence des valeurs privilégiées dans les prises de décision avec celles de la mission de l'organisation.

« C'est chaque décision, chaque action qu'on prend, on la prend en fonction de valeurs qui sont propres à l'organisation, des valeurs qui vont dans l'intérêt de l'organisation et qui sont dans un sens d'intégrité et d'authenticité pour l'organisation. Donc à chaque décision qu'on a à prendre, il y a un volet éthique qui est associé à ça » (QC11).

Allant en ce sens, l'adhésion personnelle aux valeurs de l'organisation est la seconde qualité en importance citée par les participants. C'est une majorité de Québécois qui en parle (2 Français et 9 Québécois). Ces derniers s'attendent à ce que les valeurs personnelles de la personne soient mobilisées. L'engagement authentique (c'est à dire en accord avec les valeurs personnelles) dans le travail d'administrateur est important.

3.8 Les conditions de mobilisation de la sensibilité éthique

La principale manifestation de la sensibilité éthique réside dans les processus complexes de prise de décision ou dans la prise de parole lors d'une posture dissidente. La qualité la plus importante attendue d'un administrateur par les participants est celle de faire preuve de courage éthique, soit de savoir prendre la parole pour faire valoir sa position personnelle, et surtout, lorsque celle-ci diverge de ce qui semble être attendu. Plusieurs passages expriment l'importance que l'administrateur accorde à la prise de parole et au courage d'exprimer sa dissidence malgré les pressions ressenties. Neuf participants français et sept québécois ont référé à ces qualités. On retrouve cette capacité à faire entendre sa voix comme élément essentiel de nombreux administrateurs. Ils l'assimilent à la notion de courage.

«Si vous êtes administrateur indépendant, s'il y a quelque chose qui ne vous va pas du tout, il faut avoir le courage de le dire. Ce qui n'est pas si facile que ça.» (admin-16)

«Le courage d'un administrateur, parfois ça n'est pas de poser uniquement une question, c'est dire je n'ai pas compris, pouvez-vous m'expliquer. Ça, vous ne l'entendez pas souvent.» (Admin-04)

L'éthique ne semble pas consciemment utilisée par les administrateurs dans les processus de prise de décision, ou du moins les participants ne l'ont pas présentée de

cette façon. Les administrateurs français s'y réfèrent moins que les administrateurs québécois pour parler de leurs processus de prise de décision ou pour parler des enjeux qui les préoccupent. Pour ces derniers l'éthique est identifiée comme étant à la source d'un inconfort personnel lors de prises de décision, particulièrement lorsqu'il y a incompatibilité entre les valeurs personnelles et les valeurs attendues au sein du conseil.

Les participants ont énoncé plusieurs conditions facilitantes à l'expression de la sensibilité éthique. La plus importante semble être le fait de pouvoir poser des questions, susciter des réflexions et exprimer son désaccord s'il y a lieu. Or, à cet égard, l'indépendance sociale constitue la première condition facilitante, car pour les participants, la peur d'être exclu d'un groupe si une réticence est exprimée au sein du conseil est le plus grand frein à l'expression d'un inconfort éthique. La peur de perdre des privilèges associés à l'appartenance à un groupe serait donc le plus grand ennemi d'une gouvernance éthique selon eux. À ce sujet, ils affirment qu'il est primordial d'avoir une indépendance sociale et financière, ce qui semble très difficile aux yeux de certains.

« Être indépendant, c'est pouvoir s'exprimer librement, sans crainte de représailles... Ça n'est pas vrai, ça n'existe pas. J'ai des copains administrateurs d'une société que je ne vais pas nommer parce que j'ai un peu peur... Je l'imagine mal en train d'apostropher le président de la société, une des plus grosses du CAC 40, en lui disant : "Non, non, je ne suis pas d'accord, je crois que vous prenez mal le problème etc." Je ne le vois pas... Ça n'est pas possible. – Quel est le risque ? – Le risque qu'on le foute en l'air à la première occas'. Qu'on lui taille un costard, comme on dit, une réputation dans les six mois qui viennent... Que l'on dise qu'il est infréquentable... Franchement, s'il y a quelques patrons du CAC 40, par exemple LVMH, EDF, etc. qui taillent un costard, façon de parler, je ne tiendrai pas six mois. Six mois après, je suis banni des cercles du pouvoir. » (homme, France, industrie financière, très grande entreprise.)

04. DISCUSSION

L'objectif était d'étudier d'une part la nature des valeurs éthiques mobilisées par les administrateurs, d'autre part le type de leur sensibilité éthique, et enfin de comprendre ce qui influence cette dernière lors de leur prise de décision.

Il apparaît que les valeurs mobilisées sont particulièrement nombreuses. Les valeurs mentionnées spontanément sont différents au Québec et en France. Tout d'abord, un peu plus de valeurs sont mobilisées au Québec (24) qu'en France (22). De façon plus remarquable, le poids relatif des valeurs pour chaque population est différent. Il est remarquable que les valeurs "Droit" et "Indépendance" soient mentionnées en France mais quasi-inexistantes au Québec. Deux explications sont possibles. Tout d'abord, l'identité entre droit et éthique est souvent constatée dans les cultures Anglo-saxonnes (mais peut-on qualifier le Québec d'anglo-saxon ?). Ensuite il existe en France une judiciarisation des affaires et une augmentation du cadre légal de l'activité d'administrateur qui impose à ce dernier de prêter une forte attention aux exigences légales. Par ailleurs, les valeurs d'équité, de respect des personnes, de diversité, d'honnêteté, de confiance et de justice, ne sont mentionnées qu'au Québec. C'est sans doute lié à l'apparition relativement récente de ces questions dans le cadre institutionnel de la gouvernance française.

A l'opposé, les valeurs de "bon père de famille", " pouvoir d'influence", "légitimité" et "intérêt social" ne sont trouvées qu'en France. La mission de l'administrateur est fortement associée dans l'esprit français à un jeu de pouvoir et de rôle au sein d'une dramaturgie orchestrée. On retrouve au demeurant de fréquents propos dans les entretiens qui présentent le conseil d'administration comme une chambre d'enregistrement de décisions discutées en coulisses. Cette représentation scénique est cohérente avec les travaux sur les négociations Dirigeants/Syndicats qui montrent que le jeu de rôle est essentiel en séance de discussion, et que les jeux de pouvoir se construisent en amont. On suppose également que ces valeurs doivent être reliées au sentiment de risque et de responsabilité personnelle mentionné par les administrateurs français.

Il est remarquable que les administrateurs éprouvent globalement une difficulté à agir en leaders éthiques. Les contraintes liées au contexte ou à leur situation de dépendance sociale, financière ou professionnelle empêcheraient leur sensibilité de s'exprimer.

4.1 De l'amoralité non intentionnelle à l'éthique de la critique : le continuum de la sensibilité éthique

Les propos collectés sont aisément associables à deux catégories d'éthique selon Carroll (1987) : l'amoralité et la morale (ou éthique). L'immoralité n'est pas apparue dans les entretiens. En grande partie parce que la volonté de nuire est absente, mais également en raison d'un biais de désirabilité que nous ne pouvons contrôler. Les deux autres attitudes ont été identifiées. Nous avons vu une forme de continuum allant de l'absence de sensibilité éthique (amoralité non intentionnelle) à une forte sensibilité éthique correspondant à l'éthique de la critique. Nous retenons donc de ce modèle théorique les postures de la moralité, et celles l'amoralité intentionnelle et non intentionnelle.

Les postures de la moralité se déclinent en trois composantes issues du modèle du leadership éthique : l'éthique de la sollicitude, l'éthique de la justice et l'éthique de la critique, dans lesquelles se distribuent les démonstrations de la sensibilité éthique des participants.

La figure 3 permet de visualiser la façon dont nous avons combiné les deux modèles théoriques. Nous avons ensuite situé les comportements ou attitudes énoncés par les participants et référant à la présence ou l'absence de sensibilité dans ce schéma. On voit par les différents comportements identifiés et associés principalement à une des trois dimensions de la sensibilité éthique, que les implications dans l'action qui accompagnent l'expression d'une sensibilité éthique varient beaucoup.

Figure 3 : sensibilité éthique des administrateurs

ÉTHIQUE DE LA CRITIQUE	NON-EXPRESSION DE LA SENSIBILITÉ ÉTHIQUE			
Éthique de la critique	Éthique de la sollicitude	Éthique de la justice	Amoralité non-intentionnelle	Amoralité intentionnelle
<ul style="list-style-type: none"> • Dénoncer les privilèges • Dénoncer le manque d'indépendance / le copinage • Questionner la manière dont les arrangements/décisions, responsabilités ont été établis • Attention à la cohérence entre discours et action (mission, vision, valeurs de l'organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Souci envers le personnel • Souci pour l'environnement • Respect dans les relations interpersonnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégie les procédures et la conformité • Priorise le respect des lois, règles et normes • Peur des poursuites légales 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationalité limitée • Préoccupation purement financière • Efficacité technique 	

L'analyse montre que les trois dimensions de la sensibilité éthique n'ont pas les mêmes implications et ne représentent pas le même niveau de sensibilité éthique. Ainsi, le fait d'être dans une éthique de la critique et de dénoncer des privilèges, ou de repérer des rapports de pouvoir injustes, requiert davantage de sensibilité éthique que le fait de vouloir respecter les règles et procédures. Pareillement, le fait de

se positionner dans l'amoralité non intentionnelle démontrerait que la personne fait preuve de moins de sensibilité éthique qu'une personne se positionnant intentionnellement dans l'amoralité par incapacité à exprimer sa sensibilité éthique en raison du contexte. À la lumière des résultats de notre analyse, nous avons élaboré une échelle non métrique de la sensibilité éthique (figure 4).

Figure 4 : relation entre sensibilité éthique et modèle de Carroll



Voyons plus en détails ce que les participants ont comme expérience de chaque posture éthique pour en comprendre les implications concrètes.

4.2 L'amoralité intentionnelle et non intentionnelle

La moitié des participants affirme que le rôle premier du conseil d'administration est de veiller à la performance et à la pérennité de l'organisation qu'il gouverne. Cela ne veut pas dire qu'ils se situent dans l'amoralité en toute occasion, mais plutôt que spontanément, ils n'inscrivent pas leur rôle d'administrateur dans une perspective morale. Or, une telle posture nous apparaît amoral, en ce sens qu'elle ne s'inscrit dans aucune des trois dimensions éthiques de la posture morale du modèle et qu'elle est centrée sur la performance de l'organisation. C'est la posture privilégiée d'environ la moitié des participants et parmi eux se trouvent une majorité d'administrateurs français.

Il est difficile de dire si les participants dont le discours se situe principalement dans l'amoralité le font de façon intentionnelle ou non intentionnelle. Certains éléments de discours laissent penser qu'ils tendent à se déresponsabiliser en raison du contexte qui rend la prise de décision de plus en plus complexe. Deux d'entre eux affirment d'ailleurs que les responsabilités des administrateurs sont devenues diffuses et qu'ils n'ont pas le choix de faire confiance sans savoir clairement qui est en charge d'assumer les conséquences des décisions. Plusieurs évoquent le manque d'accès à l'information, le manque d'expertise pour tout comprendre d'un dossier ou tout simplement le manque de temps de prendre connaissance de tous les enjeux d'un dossier. Ils se reposent donc sur les comités ou sur les experts en veillant à se protéger. La pression du groupe et le temps qui manque font en sorte que certains vont refouler leurs malaises sous le tapis. Il s'agirait alors d'une amoralité intentionnelle. De plus, ce ne sont pas tous les participants qui disent avoir l'espace nécessaire pour poser leurs questions ou qui

n'osent pas perturber l'ordre des choses en suscitant la discussion. Enfin, plusieurs restent plutôt vagues quant aux valeurs (de l'organisation ou de la société) qu'ils défendent. Ce flou, qui peut être créé de façon non intentionnelle par ailleurs, permet d'éviter de s'engager dans la défense de certains principes spécifiques ou de donner des exemples concrets à cet égard. Un des participants français a par ailleurs été très clair quant au fait que les questions posées au sein du conseil ne relèvent en aucun cas de la morale ou de l'éthique, mais se situe strictement dans une logique d'efficacité pour l'entreprise.

Notre analyse révèle que la plupart des participants font preuve de sensibilité éthique, mais qu'ils ont souvent recours à l'anesthésie, faute de pouvoir l'exprimer. On pourrait croire quand même que cette anesthésie n'est possible que dans le cas de sensibilités éthiques de moindre importance.

4.3 L'éthique de la justice à la frontière de l'amoralité

Notre analyse révèle aussi que plusieurs administrateurs se situent à la limite de l'amoralité en se réfugiant dans l'éthique de la justice. Les responsabilités pénales et financières des administrateurs sont souvent privilégiées dans leur discours en raison notamment du resserrement des contrôles à cet effet et des risques de poursuites ou de sanctions qui nuiraient à l'organisation. D'ailleurs, la demande de transparence oblige les entreprises à montrer patte blanche sur ce plan. Certains administrateurs ont affirmé accorder beaucoup d'importance à la rigueur et au respect stricte des règles, des procédures et de la loi. D'autres, plus nombreux, ont plutôt fait des observations en ce sens au sujet de leurs collègues administrateurs. Par exemple, ils ont dit avoir observé une tendance à vouloir se réfugier dans le respect des règles pour éviter les poursuites, ce qui fait qu'ils ne posent pas de questions allant en-dehors du cadre légal. La peur des sanctions et des poursuites est revenue plusieurs fois dans leur discours en référence au fait que les règles

se sont resserrées suite aux nombreux scandales des dernières années. On constate par le fait même qu'en référant constamment au respect des règles et des lois, la réflexion sur les valeurs et les principes qui guident les décisions reste en surface et la réflexion critique s'en trouve anesthésiée. Ces derniers font primer le respect des procédures, de la conformité et des normes dans leurs préoccupations, ce qui laisse peu de place aux remises en question plus profondes. Enfin, plusieurs dénoncent combien la crainte de poursuites pénales fait que plusieurs administrateurs mettent d'abord l'accent sur le respect des lois sans aller plus loin dans leur questionnement éthique.

Un exemple contraire est celui de l'administrateur qui était très mal à l'aise avec l'intervention très formelle du directeur de l'entreprise en réaction à une faute commise par une secrétaire. S'en tenant au règlement, ce dernier l'a congédiée sans tenir compte de son passé impeccable et sans plus de considération pour son point de vue à elle. Le récit de l'administrateur était marqué par son malaise face à une attitude aussi intransigeante. Pour lui, le directeur aurait dû faire preuve de davantage de sollicitude au lieu d'appliquer le règlement de façon aussi stricte. On voit ici l'opposition entre deux postures éthiques différentes, ou deux formes de sensibilités éthiques différentes.

4.4 L'éthique de la sollicitude

Plusieurs administrateurs se situent principalement dans l'éthique de la sollicitude et cela s'exprime avant tout par un souci envers le personnel de l'organisation. Dans leurs prises de décision, ils vont tenir compte des conséquences potentiellement négatives pour les travailleurs concernés et ils vont avoir un grand souci de leur satisfaction et de la réalisation de soi au travail. Le niveau de sollicitude varie beaucoup entre les participants qui en font preuve. Par exemple, l'entretien de deux participants québécois porte quasi-exclusivement sur le souci du bien-être des travailleurs de leur milieu, alors que d'autres en parlent brièvement en donnant un exemple d'inconfort éthique. Du côté

français, les administrateurs salariés ont par ailleurs cette préoccupation particulièrement à cœur. Le souci pour l'environnement s'exprime aussi dans le discours de certains, mais dans une moindre mesure que celui pour le personnel de l'organisation. Certains ont aussi exprimé un souci pour leurs collègues administrateurs en accordant de l'importance au respect dans les échanges, aux modalités de communication entre membres du conseil et à l'animation des séances. À cet égard, la capacité du président à communiquer de façon constructive et bienveillante avec les membres du conseil est mentionnée comme importante de la part de plusieurs participants québécois.

Cette sensibilité éthique n'est pas répartie également parmi les administrateurs, mais elle semble présente chez la majorité. Plusieurs événements de l'actualité au sujet de la souffrance des travailleurs peuvent avoir contribué à faciliter l'expression de cette sensibilité éthique, en plus d'avoir rendu conscients les dirigeants à ce sujet. Malgré cela, la difficulté à exprimer ce type de sensibilité éthique peut varier beaucoup en fonction des situations. Par exemple, il s'agira d'une posture plus difficile à défendre si elle oblige à être moins rigoureux sur le plan du respect des procédures formelles ou si l'efficacité financière de la décision est amoindrie.

4.5 L'éthique de la critique

La posture morale de l'éthique de la critique est la plus liée aux enjeux de gouvernance. Les administrateurs dont le discours se situe dans l'éthique de la critique dénoncent les privilèges de certains, ils dénoncent le manque d'indépendance des autres et questionnent la manière dont les arrangements, les décisions ou les responsabilités ont été établis. Ceux qui sont critiques observent que plusieurs de leurs collègues se réfugient dans la conformité aux règles et aux lois, car ils craignent les poursuites légales ou ils ont peur d'être exclus de leur réseau social privilégié. Un administrateur a même expliqué de façon assez détaillé ce phénomène de menace de l'exclusion qui le pousse à ne pas s'opposer à la majorité. Ces peurs peuvent empêcher d'avoir

une réflexion critique ou de l'exprimer, ce qui pourrait porter à l'anesthésie morale. À cet égard, nous avons remarqué que c'est une majorité de femmes qui sont dans la critique et dans la prise de parole dissidente, car, au dire d'une participante, ces dernières sont souvent en-dehors des "clans" réservés aux hommes et n'ont donc rien à perdre sur ce plan. Par le fait même que plusieurs d'entre elles sont conscientes de l'existence de ces "clans" et en font la critique.

Cette sensibilité éthique n'est pas l'apanage de la majorité et son expression représente souvent un défi d'envergure pour les participants. Cependant, on constate que les personnes qui l'expriment arrivent à faire changer les choses si elles s'y prennent de façon stratégique. Par ailleurs, plusieurs choisissent de se taire de peur de perdre leur poste. Très peu de participants affirment avoir les coudées franches. L'indépendance (sociale et financière) serait une donnée très importante pour pouvoir exprimer ce type de sensibilité éthique, car la peur d'être exclu du conseil ou de devoir démissionner n'est pas en cause.

4.6 Les administrateurs : de potentiels leaders éthiques forcés d'agir en gestionnaires

Les valeurs qui semblent les plus importantes pour les participants sont l'intégrité, la transparence et le respect des personnes. On peut rattacher les autres valeurs mentionnées à ces trois principales. L'indépendance et le courage de prendre la parole en situation de désaccord, ce qui se rattache à l'intégrité, sont des éléments centraux tant pour les administrateurs québécois que pour les administrateurs français. La cohérence entre le discours et l'action est primordiale et doit s'aligner sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Du discours des participants québécois ressort une valorisation d'un engagement authentique dans le conseil et une vision qui oppose l'éthique à des intérêts purement financiers. Enfin, l'élément de loin le plus préoccupant pour les participants à la recherche est le "copinage" entre les membres d'un même réseau.

La question de l'indépendance formelle et informelle de l'administrateur est clairement au cœur de leurs préoccupations.

Or, même si une majorité d'administrateurs aspire à mettre en avant voire à incarner ces valeurs, l'expression de leur sensibilité éthique se voit empêchée en raison de contraintes liées au contexte. Les résultats démontrent que la peur (de l'exclusion, des poursuites pénales notamment), restreint l'expression de leur sensibilité éthique se situant davantage dans l'éthique de la sollicitude ou dans l'éthique de la critique. Ainsi, au lieu d'agir en leaders, ils se voient forcés d'agir en gestionnaires, ce qui brime le leadership éthique qu'ils pourraient exercer de par la nature de la sensibilité éthique dont ils ont fait preuve dans les entretiens.

4.7 Une sensibilité éthique empêchée : l'impact du rôle et du statut

En France, la conception que les administrateurs ont de leur rôle varie beaucoup en fonction de leur statut. Les administrateurs non-salariés semblent se considérer comme étant d'abord fiduciaires des actionnaires de l'entreprise. Cette vision fait en sorte que les enjeux d'éthique et de gouvernance ne sont considérés que s'ils risquent d'affecter le bon fonctionnement de l'organisation ou leur responsabilité juridique. De plus, chez les administrateurs français, il y a une différence marquée entre la sensibilité éthique des administrateurs salariés et celle des non-salariés. Le rôle qu'ils se donnent, les parties prenantes qu'ils représentent au sein du conseil et la marge de manœuvre qu'ils ont pour exprimer des opinions dissidentes influence beaucoup. Deux types sont identifiables. Les preneurs de parole et les soumis. Dans le premier cas, le rôle perçu est renforcé par une longue expérience dans l'entreprise. Dans le second cas, c'est généralement la prise de fonction dans l'entreprise qui les amène à se voir proposer un siège en conseil, et alors leur légitimité perçue est affaiblie par le peu d'expérience dans l'entreprise.

La vision que l'administrateur a de son rôle ou de son mandat pourrait donc avoir une grande influence sur la nature de la sensibilité éthique qui sera mobilisée par ce dernier dans le contexte de la prise de décision au sein du conseil.

Le portefeuille de valeurs

Bien que plusieurs administrateurs aient mentionné avoir observé des changements positifs dans les conseils sur le plan de l'éthique au cours des dix dernières années, une grande majorité se préoccupe toujours des conflits de rôle et des ambiguïtés au sujet des intérêts à défendre par les administrateurs. 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 qui rend l'expression de la dissidence difficile.

Le fait que les administrateurs québécois aient plus fréquemment et facilement exprimé la notion d'éthique dans leur décision est sans doute dû à un biais de sélection de la recherche. En effet, la majorité des administrateurs québécois interrogés ont suivi dans les années précédentes une formation à l'éthique et la bonne gouvernance dans les conseils d'administration.

Conclusion

Notre principal constat au sujet de la place de la sensibilité éthique dans les conseils d'administration est que la peur de l'exclusion contribue à anesthésier la sensibilité éthique des administrateurs. Les participants sont très sensibles à la question de la cohérence entre les décisions prises au conseil et les valeurs de l'organisation. Ils défendent principalement les valeurs d'honnêteté, d'intégrité et de transparence. Un administrateur se doit de siéger au conseil pour les bonnes raisons et de ne pas être en conflit d'intérêt. Ils valorisent énormément le courage de prendre la parole et l'indépendance d'esprit. La question de l'indépendance est d'ailleurs transversale dans les entretiens. C'est une préoccupation généralisée.

Mais l'anesthésie éthique est renforcée par la tendance générale à se réfugier derrière la conformité aux règles et lois applicables aux conseils d'administration. Cela se fait au détriment d'un processus de questionnement éthiques sur les décisions à prendre. 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, ainsi que 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.

L'amoralité comme refuge

Défendre une posture éthique, et se situer en particulier dans une éthique de la critique ou dans une éthique de la sollicitude qui interférerait 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 posture de l'amoralité deviendrait donc un refuge pour ces individus. Les facteurs de pression sociale (Sonenshein) et de socialisation (Jones) sont les plus influents.

L'agentivité éthique : un concept à creuser

Dans ces circonstances, il devient pertinent de s'intéresser au niveau d'agentivité éthique des administrateurs dans des recherches futures. Marie-Eve Lang (2011) présente l'agentivité comme ce qui « se réfère à la capacité d'agir de façon compétente, raisonnée, consciencieuse et réfléchie ». Cela renvoie, d'une part, à l'idée d'action et, d'autre part, à l'idée de responsabilité. On démontre donc une part d'agentivité lorsque l'on se sent « agent » ou « agente » de ses propres actions. Ce concept aussi est lié au contexte : l'agentivité et les occasions de l'exercer sont régies et construites par les structures sociales. Une personne ayant davantage d'agentivité sera dotée de plus de flexibilité

dans le choix de moyens à appliquer dans un environnement donné ou sous certaines conditions. Cette grande flexibilité, a pour conséquence d'assigner une plus grande responsabilité à l'individu sur son action, renvoyant dans le champ de la décision éthique au rôle du Locus Of Control. L'agentivité est liée à la connaissance (savoir et réflexivité) et au pouvoir (capacité d'agir). La passivité s'y oppose. La notion d'agentivité éthique nous semble appropriée pour étudier la capacité des administrateurs à exprimer leur sensibilité éthique dans le contexte de l'exercice de leur mandat. L'agentivité éthique est ainsi l'habileté à référer à des schémas éthiques personnels pour orienter son action dans des situations complexes. C'est un processus dynamique qui s'inscrit dans l'interaction sociale et qui est requis surtout dans les contextes où plusieurs perspectives éthiques se font compétition. L'empathie serait cruciale pour le développement et l'exercice de l'agentivité morale. Dans notre perspective, l'agentivité éthique consiste en la capacité des individus à agir de façon cohérente et consciente avec leur propre schéma éthique dans un contexte particulier.

L'agentivité éthique par l'exil plus particulièrement devrait être explorée dans de futures recherches, car plusieurs administrateurs ont mentionné le fait que leur capacité à exprimer leur sensibilité éthique au sein du conseil se trouvait augmentée par la possibilité qu'ils avaient de quitter le conseil.

RÉFÉRENCES

- Akismire, 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, 120-32.
- Bebeau, M. 2002. 'The Defining Issues Test and the Four Component Model: contributions to professional education.' *Journal of Moral Education*, 31:3.
- Bennis, W. 1994. *On Becoming a Leader*. New-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*.
- Bogart, K. A. S. 2016. 'Expanding the board's contribution to corporate social responsibility.' *International Journal of entrepreneurship and innovation management*, 20:5/6, 379-90.
- Boisvert, Y. 2011. *L'institutionnalisation de l'éthique*. Presses de l'Université du Québec.
- 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.
- Carroll, A. 1987. 'In Search of the Moral Manager.' *Business Horizons*, 30:2.
- Charpateau, O. 2009. 'Les auditeurs face à l'éthique. Messages éthiques explicites et implicites : perception et réaction des auditeurs de certification légale.' 573. Paris: Institut d'Administration des Entreprises de Paris Panthéon-Sorbonne.
- Choi, D. L. 2004. 'Public Service Motivation and Ethical Conduct.' *International Review of Public Administration*, 8:2, 99-106.
- 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.
- Clarkeburn, H. 2002. 'A Test for Ethical Sensitivity in Science.' *Journal of Moral Education*, 31:4, 439-53.
- Comte-Sponville, A. 2014. *Petit traité des grandes vertus*. Points.
- Cooper, T. L. 2006. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dang, M. N. & Mescher, B. 2010. 'Directors and the Ethics Components of their Duties.' *Macquarie Journal Business Law*, 7, 1-14.
- Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. 2010. 'Éthique et gouvernance d'entreprise ' *Management & Avenir*, 2:32, 36-53.
- Gennard, J. L. 2000. *Les dérèglements du droit: entre attentes sociales et impuissance morale*. Bruxelles: Labor.
- Ghaya, H. 2011. 'Board of Director's Involvement in Strategic Decision Making Process: Definition and Literature Review.' Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA).
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. 'The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.' *New York, Aldine de Gruyter*.
- Ismail, R. F. & Arshad, R. 2016. 'The Role of Board Competencies on Voluntary Risk Disclosure of Malaysian Listed Companies.' *American-Eurasian Journal of Scientific Research*, 11:4.
- 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, 434-55.
- Langlois, L. 2008. *L'anatomie d'un leadership éthique : Pour diriger nos organisations de manière consciente et authentique*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Langlois, L. 2013. 'Ethical Sensitivity Unfolding in Educational Settings.' In J. B. Irby (Ed.) *The handbook of Educational Theories*, 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, 131-40.
- Langlois, L. & Lapointe, C. 2010. 'Can ethics be learned? Results from a three-year action-research project.' *Journal of Educational Administration*, 48:2, 147-63.
-

- 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.
- Lorsch, J. W. & MacIver, E. 1989. *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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. 2012. 'The Influence of Unethical Peer Behavior on Observers' Unethical Behavior: A Social Cognitive Perspective.' *Journal of Business Ethics*, 109, 117-31.
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. 2005. 'A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003.' *Journal of Business Ethics*, 59:4, 375-413.
- Paquet, G. 2011. *Gouvernance collaborative : Un antimanuel*. Liber.
- Parente, T. C. & Filho, C. A. P. M. 2016. 'Corporate social responsibility: perceptions of directors in Brazil.' *Management Research News*, 39:1.
- Pugliese, A., Bezemer, P.-J., Zattoni, A., Huse, M., Bosch, F. A. J. V. d. & Volberda, H. W. 2009. 'Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda.' *Corporate Governance: An International Review*, 17:3, 292-306.
- Rest, J. R. 1986. *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger publishers.
- Reynolds, S. J. 2006. 'A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice.' *Journal of Applied Psychology*, 91:4, 737-48.
- Rose, M. J. 2007. 'Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value.' *Journal of Business Ethics*, 73, 319-31.
- 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.
- Sonenshein, S. 2007. 'The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model.' *Academy of Management Review*, 32:4, 1022-40.
- 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.' *Journal of management Governance*, 20, 447-83.
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F. & Mumford, M. D. 2012. 'Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking.' *Journal of Business Ethics*, 107, 49-64.
- Trevino, L. K. 1986. 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model.' *Academy of Management Review*, 11:3, 601-17.
- 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.
- Weaver, K. M. 2007. 'Ethical sensitivity: state of knowledge and needs for further research.' *Nurse Ethics*, 14:2, 141-55.
- Wittmer, D. 2000. 'Ethical Sensitivity in Management Decisions: Developing and Testing a perceptual Measure among Management and Professional Student Groups.' *Teaching Business Ethics*, 4:2, 181-205.
- Wittmer, D. 2005. 'Developing a Behavioral Model for Ethical Decision Making in Organizations: Conceptual and Empirical Research.' In H. G. Frederickson & R. K. Ghore (Eds.) *Ethics in Public Management*, M.E. Sharpe.
- Yusoff, H., Amal, A. D. A. & Darus, F. 2016. 'Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: An Emphasis on the CSR Key Dimensions.' *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, 14.

*2 – LA RÉGULATION
PAR LA FINANCE
LES RÉSEAUX D’AFFAIRES
AU SEIN DE LA ZONE EURO*

FRANÇOIS-XAVIER DUDOUET ET ANTOINE VION



Sommaire

01. MÉTHODE ET CORPUS P36

02. RÉSULTATS P37

- 2.1 Le milieu des affaires de la zone euro
- 2.2 Centralité bancaire

Introduction

Que ce soit à propos de la crise financière de 2007-2008, des scandales sur les rémunérations des hauts dirigeants ou le dévoilement des stratégies d'évasion fiscale, la responsabilité et la moralité des dirigeants des grandes entreprises sont régulièrement mises remises en cause. L'écho que ces dénonciations trouvent auprès des médias montre combien ces comportements sont jugés comme problématiques et peuvent porter atteinte à la légitimité même des leaders économiques (Morgan 2015). De fait, l'image que renvoie le monde des affaires apparaît pour le moins brouillée et tend à montrer un univers froid et brutal animé au mieux par la recherche rationnelle et systématique du profit au pire par l'avidité et la vanité. Est-ce à dire que les dirigeants de grandes entreprises sont dépourvus d'éthique ? Qu'ils évoluent dans un monde anarchique où seule compte la loi du plus fort ? La gouvernance des grandes entreprises n'est-elle que la confrontation d'intérêts particuliers et de comportements opportunistes ? Ces questionnements posent, très directement, la question de la régulation du comportement des agents économiques et plus largement du monde des affaires. Afin de répondre à cette question nous rappellerons brièvement les deux grandes traditions intellectuelles par lesquelles a été saisie la question de la régulation des comportements des dirigeants économiques, avant de présenter une étude cas sur le milieu des affaires européens dans laquelle nous essaierons de mettre à jour les éléments structuraux qui régulent cet espace.

On peut distinguer deux grandes approches dans la manière d'envisager la régulation des comportements sociaux. La première repose sur l'idée que ce sont les comportements individuels qui produisent l'ordre social. La vie sociale est alors conçue comme un agrégat d'actions individuelles qui trouvent naturellement leur agencement par le truchement des interactions humaines. Le motif de l'action, qu'il soit rationnel ou irrationnel, devient donc la clef de compréhension des phénomènes sociaux (Weber 1995 [1922] ; von Mises 1949). Sous ce registre, le système de valeurs de chaque individu, autrement dit son éthique, s'avère déterminant pour comprendre son comportement et de là le tissu social dans son ensemble. Ce type d'approche fait donc reposer l'ordre social sur les systèmes de valeurs qui gouvernent les individus. C'est suivant cette primauté accordée à l'individu qu'est pensée la responsabilité des managers que ce soit à l'égard des actionnaires (Jensen & Meckling 1976, Fama & Jensen 1983) ou de l'ensemble de la société (Davis 1960 ; Bowman & Haire 1975). En effet, dans les théories sur la *corporate governance*¹ comme dans celles sur la responsabilité sociale des entreprises², le mode de raisonnement reste le même. Il repose sur le libre arbitre des décideurs ; sous forme d'aléa moral pour les premiers, d'éthique pour les seconds³.

1. Pour une synthèse complète, voir Shleifer & Vishny 1997 et Charreaux 1997.

2. Pour une histoire des évolutions conceptuelles de la RSE, voir Carrol 1999 et Persais 2007.

3. Sur la question des enjeux éthiques au sein même des entreprises et les difficultés qu'elle soulève, voir Charpateau 2011.

Pour heuristique qu'elle soit, cette approche n'épuise cependant pas tous les modes de régulation qui organisent la vie sociale. On peut, en effet, essayer d'aborder la régulation du monde des affaires par ses structures, autrement dit par ce qui ne ressort pas des volontés individuelles proprement dites. Cela consiste moins à examiner le comportement des acteurs pris individuellement qu'à analyser le groupe dans son ensemble et d'essayer d'en discerner des propriétés morphologiques à partir notamment des régularités statistiques et historiques. Le principe fondamental de cette démarche repose dans l'idée que les phénomènes sociaux sont constitués de règles, explicites ou implicites, qui dépassent les individus, les précèdent et souvent leur survivent. Ces propriétés sociales sont envisagées comme des structures qui encadrent et régulent les comportements individuels (Durkheim). Ce type d'approche n'est guère présent dans les travaux contemporains sur la gouvernance d'entreprise, pourtant on en trouve trace dans les recherches initiées par les sociologues américains des années 1940-1950 sur l'ouverture sociale des dirigeants de grandes entreprises. Dans la synthèse qu'ils proposaient à la fin des années 1950, Reinhardt Bendix et Frank W. Howton (1957, 1958) soulignait une remarquable stabilité du recrutement des élites économiques américaines depuis le 19^e siècle. Celles-ci provenaient très majoritairement des couches aisées et diplômées. En France, la question fut notamment reprise dans le débat qui opposa l'historien Maurice Lévy-Leboyer (1979) et le sociologue Pierre Bourdieu (1978) ; le premier soutenant une ouverture progressive des dirigeants de grandes entreprises, le second défendant au contraire une reproduction à l'identique. Le débat n'eut guère de suite en France mais il initia un courant de recherche centré sur les origines scolaires et la trajectoire professionnelle des dirigeants de grandes entreprises (Bauer & Bertin Mouro, Joly 1996, Dudouet & Grémont 2010). Dans ce type de démarche, c'est moins la gouvernance proprement dite qui compte que les ressorts implicites sur lesquels elle s'appuie.

Si les deux approches tendent à s'opposer du point de vue des paradigmes, elles partagent néanmoins un objet commun dont les descriptions peuvent s'avérer très complémentaires. Cela d'autant plus qu'elles recourent parfois aux mêmes outils d'analyse telle l'analyse de réseaux appliquée aux conseils d'administration ou *interlocking directorates*. Née au début du XX^e siècle, cette méthode visait initialement à mettre à jour les relations sociales et financières unissant banque et industrie afin d'expliquer comment les entreprises géantes étaient financées (Jeidels 1905, Pujo Committee 1913). Bien antérieure aux problématiques énoncées précédemment, l'analyse de réseaux est relativement neutre vis-à-vis des deux approches évoquées et peut recevoir des interprétations venant de l'une ou l'autre école. Toutefois, c'est surtout la première approche qui a prôné jusqu'ici avec des interprétations en termes d'influence, d'échange d'informations, de ressources ou encore d'isomorphisme (Davis & Greve 1997, Guieu & Meschi 2008). Divergentes quant à la nature des relations, ces interprétations ont cependant ceci de commun de focaliser leur attention sur les firmes prises isolément. Le but de l'analyse de réseau est moins de rendre compte

de l'espace social compris dans sa globalité, que d'expliquer comment les liens entre firmes influent les unes sur les autres (Mizruchi 1996). Suivant cette première approche, la tendance des banques à occuper une position centrale dans les réseaux d'administrateurs, phénomène récurrent de ce type d'études, a été vue tantôt comme un mode de contrôle des banques sur l'industrie (Bearden et al. 1975), comme une forme de hub informationnel (Mokken & Stockman 1978) ou encore l'expression d'une hégémonie bancaire dans la gestion collective des sommes allouées aux grandes entreprises (Mintz & Schwartz 1985). Notre interprétation se rapproche de celle de Mintz et Schwartz, au sens où pour nous les réseaux d'administrateurs expriment une forme d'action collective dont l'argent est l'enjeu principal. Elle s'en distingue cependant au sens où ce ne sont pas seulement le crédit et les participations au capital qui constituent l'enjeu des relations entre banque et industrie⁴ mais bien l'ensemble des services monétaires qu'offrent les institutions financières et dont les grandes entreprises sont d'importantes consommatrices ; à savoir bien entendu les prêts à l'investissement et les participations au capital, mais aussi l'ensemble des opérations dites de trésorerie et surtout les opérations sur titres, que ce soit les introductions, les rachats d'actions, les émissions, sans parler du financement des acquisitions qu'elles soient en cash ou en actions. Ce sont toutes ces opérations d'ingénierie financière qui rendent les institutions financières indispensables aux grandes entreprises et qui expliquent selon nous de la centralité bancaire. Les entreprises sont en compétition non seulement sur leurs marchés respectifs mais plus encore sur le marché de la monnaie où elles cherchent à accéder à toute sorte de financements. La centralité bancaire est la manifestation d'une régulation monétaire du monde des grandes entreprises.

Si la centralité bancaire a été régulièrement observée au plan national (Scott 1997), elle peine à cependant à apparaître au niveau transnational (Carroll 2010, Heemskerk 2011). Est-ce à dire que le milieu des affaires transnational ne serait pas régulé suivant des modalités autres que financières ? C'est ce que nous nous proposons de vérifier en nous attachant cependant à cinq pays de la zone euro qui ont cette particularité par rapport à une approche globale de partager la même monnaie.

4. Il n'a jamais été possible d'établir une corrélation satisfaisante entre les réseaux d'administrateurs et les réseaux de dette ou de capital (Mizruchi 1996, Carroll 2012).

01. MÉTHODE ET CORPUS

Afin de mener à bien notre enquête nous nous appuyons sur une base de données constituée par nos soins portant sur la composition des organes de direction des plus grandes firmes européennes. Notre corpus est constitué des membres des conseils d'administration, de surveillance⁵ et de directoire ainsi que sur les directeurs généraux et directeurs généraux délégués (ou leurs équivalents) des entreprises cotées dans les cinq principaux indices de la zone euro – l'AEX 25 (Pays-Bas), le BEL 20 (Belgique), le CAC 40 (France), le DAX 30 (Allemagne), et le MIB 40 (Italie)⁶. La période couverte porte sur les années 2005 à 2010. Pour la présente étude, nous avons retenu l'année 2008. Lorsqu'une entreprise était cotée sur plusieurs indices, nous l'avons affiliée à un indice de prédilection, afin de permettre les traitements statistiques. Le choix de l'indice s'est fait en privilégiant la nationalité du CEO. Nous avons ainsi affilié Dexia et Fortis au BEL 20, GDF-Suez et Unibail-Rodamco au CAC 40 et ST Microelectronics au S&P MIB 40. Nous avons aussi soustrait Arcelor-Mittal du fait de sa multi-affiliation et de la nationalité indienne de son PDG. Pour 2008, notre corpus rassemble 148 entreprises et 2011 dirigeants. Le graphe et les mesures de réseau ont été effectués à l'aide du logiciel Gephi 0.8.2.

5. Nos données sur les conseils d'administration incluent les censeurs, les représentants de l'Etat et/ou des employés et les observateurs, mais pas les présidents et secrétaires honoraires.

6. Nous avons choisi à dessein cinq des six pays fondateurs des Communautés économiques européennes, soit un ensemble géographique qui représente environ 75% du PIB de la zone euro. Les autres indices boursiers seraient un complément utile à notre étude, quoique non indispensable.

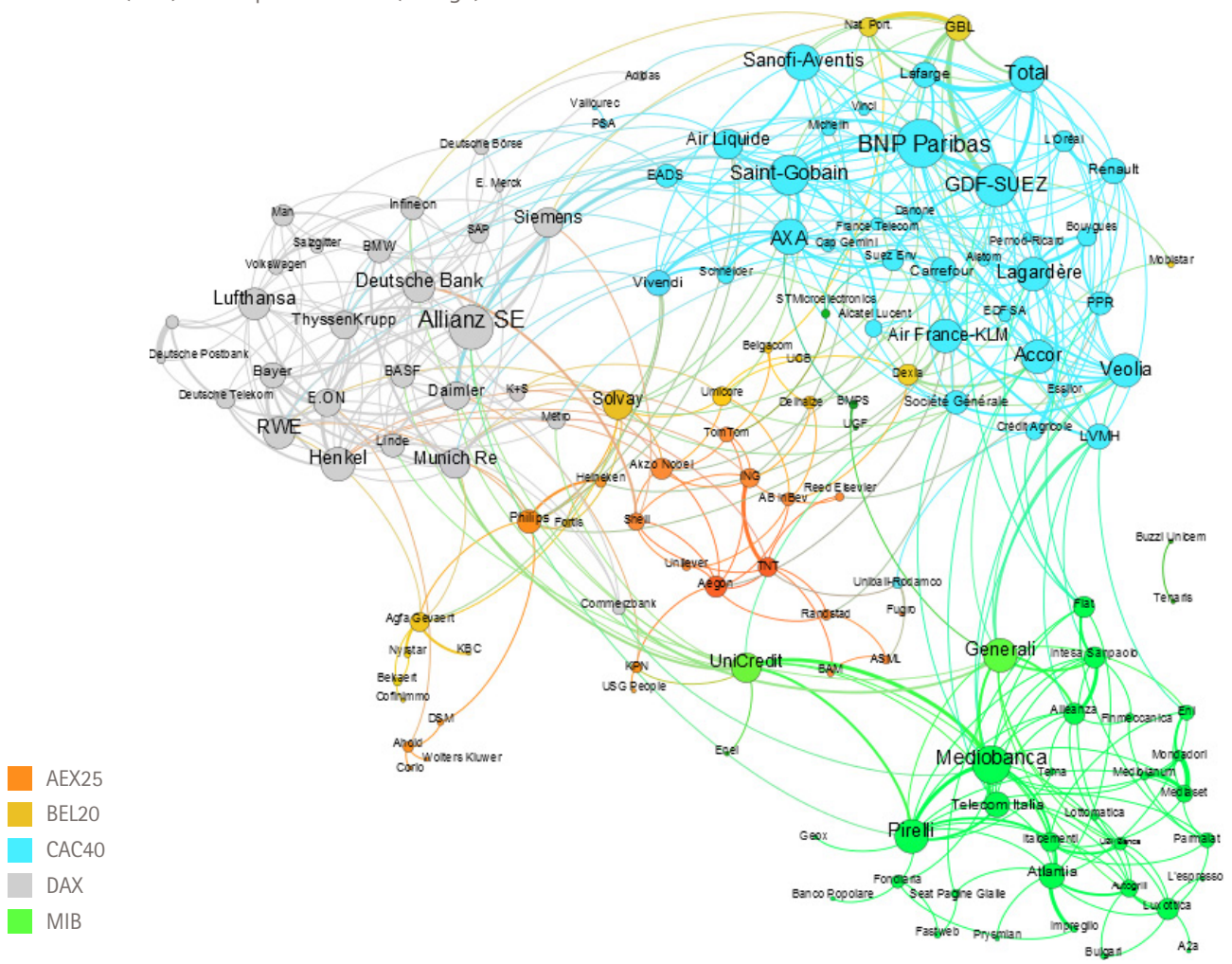
02. RÉSULTATS

2.1 Le milieu des affaires de la zone euro

L'analyse de réseaux entre les directions des grandes entreprises de la zone euro met à jour un espace social fortement structuré (Graphe 1). Si la densité (pourcentage de liens existants sur la totalité de liens possibles) est plutôt basse⁷, la connectivité (nombre de firmes interconnectées entre elles) est forte (92%). Ce premier aperçu montre plusieurs choses. En premier lieu, les entreprises de la zone euro ne sont pas des entités isolées les unes des autres mais forment un espace social cohérent, y compris sur le plan transnational. En second lieu, cette structure n'est pas homogène. On voit clairement des amas autour des trois grands indices que sont le CAC 40 (bleu), le DAX 30 (gris) et le MIB 40 (vert) alors que l'AEX 25 (orange) et le BEL

20 (jaune) semblent beaucoup plus éclatés. Cela nous renseigne sur deux choses :

1. La sphère nationale est une dimension forte du réseau en étant un lieu de socialisation incontournable.
2. Cette dimension domestique ne joue pas de la même manière pour tous les indices : elle semble très forte pour les grands indices et beaucoup plus faible pour les petits. Le nombre de relations que chaque entreprise entretient avec les autres est un autre facteur d'hétérogénéité⁸. Certaines cumulent les liens comme BNP-Paribas qui présente 22 liens alors que d'autres comme Geox n'ont qu'un seul lien. La surface sociale des entreprises n'est pas équivalente, certaines sont relativement isolées, d'autres au centre.



7. Il est toujours très difficile d'évaluer la densité d'un réseau car celle-ci dépend évidemment du groupe observé mais aussi du nombre de nœuds dans le réseau. Plus ce nombre augmente plus la densité tend à se réduire. En fait la densité n'est vraiment comparable de manière diachronique pour un même groupe.
8. Cet aspect est représenté par la taille des nœuds dans le graphe. Plus une entreprise aura de lien plus le nœud qui la représente sera grand.

On entrevoit un réseau assez fortement polarisé que ce soit par les trois grands indices ou la centralité de certaines firmes.

L'analyse détaillée de relations confirme la prédominance des liens domestiques sur les liens transnationaux (962 contre 284). Cela signifie que le réseau que nous observons est avant tout un réseau de réseaux domestiques et non un espace transnational parfaitement intégré où les relations entre firmes seraient indifférentes à leur inscription nationale. Au contraire, ces logiques nationales jouent à plein et sont très fortement structurantes. En revanche, le rapport à l'international est très différent suivant les indices : la proportion de liens transnationaux n'est que de 14% pour le MIB, 20% pour le DAX, 28% pour le CAC, mais elle passe à 62% pour l'AEX et même à 145% pour le BEL. Dans ce dernier cas, on peut même avancer que le milieu des affaires belges a quasiment disparu en tant que tel au profit d'une intégration transnationale poussée. L'examen détaillé des liens (tableau 1) montre d'ailleurs que les entreprises belges entretiennent plus de liens avec celles du CAC 40 (43) qu'entre elles (42).

Tableau 1 : Répartitions des liens par indices

INDICES	AEX 25	BEL 20	CAC 40	DAX 30	MIB 40	TOTAL
AEX 25	60	10	13	12	2	97
BEL 20	10	42	43	8	0	103
CAC 40	13	43	354	23	19	452
DAX 30	12	8	23	276	12	331
MIB 40	2	0	19	12	230	263
TOTAL	97	103	452	331	263	1246

Lecture : L'intersection des lignes et des colonnes indique le nombre de liens partagés entre deux indices. Lorsque les deux indices sont le même, la cellule indique le nombre de liens au sein de l'indice.

Autrement dit, le capitalisme belge s'est moins dissolu dans la mondialisation qu'il n'a fusionné avec le capitalisme français. Les canaux de cette intégration sont essentiellement financiers puisque sur les 43 liens recensés entre la Belgique et la France, 31 engagent au moins une institution financière à commencer par les sociétés du Belge Albert Frère qui apparaissent dans 21 liens⁹, suivies de la banque franco-belge Dexia (8 liens), de BNP-Paribas (2 liens), d'AXA et de la Société Générale (1 lien chacun)¹⁰. La prééminence des liens portés par les institutions financières belges indiquent qu'il ne s'agit pas d'une simple absorption du capitalisme belge dans le capitalisme français mais bien d'une intégration en bon ordre. Si le Groupe Bruxelles Lambert est sans doute le premier actionnaire déclaré du CAC 40 après l'Etat français, c'est aussi la filiale d'une société suisse Pargesa dans laquelle on retrouve outre les intérêts d'Albert Frère, ceux de la famille Desmarais et surtout de BNP-Paribas¹¹. Or c'est BNP Paribas qui, en 2009, rachète la première banque de Belgique Fortis, mise en faillite par la crise des subprimes, faisant de l'Etat belge le premier actionnaire de la première banque française... Cette forte intégration des capitalismes français et belge est à mettre en relation avec la faiblesse des liens qui unissent les autres indices (Tableau 1)¹². Les liens transnationaux sont parfois extrêmement ténus (2 liens entre l'AEX et le MIB, 8 entre le BEL et le DAX), voire inexistant (aucun lien entre le BEL et le MIB), même les liens entre le CAC et le DAX, dont les pays sont censés être les moteurs de l'Union européenne, ne sont guère plus développés que ceux entre le CAC et le MIB (23 contre 19). L'Europe des affaires existe certes, mais elle est à géométrie variable et surtout elle repose sur un ensemble de liens très fragile.

9. Il s'agit du Groupe Bruxelles Lambert (15 liens) et de la Compagnie Nationale à Portefeuille (6 liens).

10. Le décompte dépasse les 31 liens en raison de l'implication, parfois, de deux financières dans un même lien.

11. Sur l'intrication des intérêts financiers entre la France et la Belgique et notamment l'alliance nouée en son temps entre Paribas et Albert Frère voir Dudouet & Grémont 2010.

12. Les liens franco-belges comptent pour 30% de la totalité des liens transnationaux.

2.2 Centralité bancaire

Le rôle joué par la finance dans l'intégration des milieux d'affaires français et belges ne se cantonne pas à ces deux pays mais se vérifie sur l'ensemble du réseau. Le calcul de la centralité de degré (nombre de nœuds voisins avec lequel un nœud est en relation) permet d'avoir une première idée des firmes les plus impliquées dans la construction du réseau. Le tableau 2 présente les 15 firmes ayant les plus hauts degrés de centralité.

Tableau 2 : Degré de centralité dans le réseau global (15 premières firmes)

Firme	Indice	Type	Degré de centralité
BNP-Paribas	CAC 40	Financière	22
Allianz	DAX 30	Financière	20
Saint-Gobain	CAC 40	Non-Financière	19
GDF-SUEZ	CAC 40	Non-Financière	19
AXA	CAC 40	Financière	17
Mediobanca	MIB 40	Financière	17
Sanofi-Aventis	CAC 40	Non-Financière	16
Total	CAC 40	Non-Financière	16
Air France-KLM	CAC 40	Non-Financière	15
Accor	CAC 40	Non-Financière	15
Generali	MIB 40	Financière	15
Henkel	DAX 30	Non-Financière	15
Veolia	CAC 40	Non-Financière	15
Lagardère	CAC 40	Non-Financière	15
Pirelli	MIB 40	Non-Financière	15

Les firmes financières sont particulièrement bien représentées dans ce classement. Elles occupent les deux premières places. Elles sont quatre aux six premières places et cinq sur les 15 premières. C'est

une proportion largement supérieure à celle que l'on trouve pour l'ensemble du corpus où elles pèsent moins de 20%. Cette prééminence des institutions financières dans l'architecture du réseau se vérifie dans la moyenne des liens où elles présentent un score de 9 contre 7 pour les firmes non financières. De fait, les principales institutions financières présentes dans ce classement sont connues pour être des entités majeures et incontournables de la vie des affaires de leur pays d'origine mais encore du continent européen, voire au-delà. Certes la Deutsche Bank n'apparaît pas dans ce classement mais avec une centralité de degré de 14, elle arrive juste derrière.

Toutefois, on peut se demander si cette structure n'est pas un effet agrégé de la centralité bancaire au niveau national. En effet, la centralité de degré calculée ici prend autant en compte les nœuds voisins domestiques que transnationaux. Afin de vérifier le rôle des institutions financières à ce niveau, il convient de s'intéresser au réseau composé uniquement des sociétés qui entretiennent au moins un lien transnational que nous nommerons le réseau transnational strict. Le nombre de firmes qui compose ce réseau est singulièrement moins important que le précédent (87 contre 148) mais la proportion de firmes financières y est légèrement plus forte 23% contre 20%. Là encore elles tendent à avoir une centralité de degré supérieure à celle des entreprises non financières (Tableau 3). Si la première place est occupée par une firme industrielle (Solvay) avec un score de 11, les institutions financières arrivent en seconde, troisième, cinquième et neuvième position, occupant quatre des neufs premiers rangs. Cette prééminence relative se confirme sur l'ensemble du corpus avec une centralité moyenne de degré de 3,7 pour les financières de 2,7 pour les autres. Y compris au plan transnational strict les entreprises financières jouent un rôle structurant de premier plan.

Tableau 3 : Réseau transnational strict (9 premiers scores)

Firme	Indice	Type	Degré de centralité
Solvay	BEL 20	Non-Financière	11
GBL	BEL 20	Financière	10
UniCredit	MIB 40	Financière	8
Philips	AEX 25	Non-Financière	8
Dexia	BEL 20	Financière	7
Saint-Gobain	MIB 40	Non-Financière	6
GDF-SUEZ	CAC 40	Non-Financière	6
LVMH	CAC 40	Non-Financière	6
Cie Nationale à Portefeuille	BEL 20	Financière	6

Toutefois, il est important de souligner qu'il ne s'agit pas des mêmes institutions financières qu'au niveau global. En effet, les sociétés financières sont ici des institutions plutôt périphériques et ancrées par leur histoire dans les relations transnationales telles GBL et la Compagnie nationale à portefeuille, où encore Dexia et Unicredit toutes deux issues de rapprochement transnationaux entre la France et la Belgique pour la première, l'Italie et l'Allemagne pour la seconde. Les grandes institutions financières qui occupaient les premières places du réseau global sont renvoyées assez loin dans le réseau transnational strict : 10e position pour Allianz et Generali, 19e pour Mediobanca, 27e pour AXA et BNP-Paribas. Ce ne sont donc pas les mêmes centralités financières qui jouent au niveau national et au niveau transnational, ou plus exactement ce ne sont pas les mêmes acteurs. Cela démontre en tout cas que la sphère transnationale n'est pas aussi fortement investie socialement par les grandes institutions financières que la sphère nationale. En revanche, force est de constater que, même coupé de ses bases nationales, le milieu des affaires européen continue d'être principalement structuré par des acteurs de la finance.

Conclusion

A l'issue de notre étude, il apparaît que le milieu des affaires de la zone euro est fortement structuré par les institutions financières qui polarisent les relations entre les dirigeants des grandes entreprises. Cette organisation spécifique peut être interprétée à partir du seul comportement rationnel des firmes qui chercheraient d'un côté à garantir leur financement et de l'autre à protéger leur investissement. Cette interprétation souffre de son caractère trop systématique. Elle laisserait entendre que tous les liens entre finance et industrie reposeraient sur des rapports d'argent. Or ce n'est pas toujours le cas, notamment quand un industriel siège au conseil d'administration d'une banque et d'une autre entreprise non financière ; tel Louis Schweitzer, président de Renault, qui siège au conseil d'administration de BNP-Paribas et de L'Oréal. Déduira-t-on dans ce cas, un lien financier entre BNP-Paribas et L'Oréal ? Et quand bien même un tel lien existerait quel serait le rôle de Louis Schweitzer ? Serait-il l'agent de la banque ? On peut sérieusement en douter. Il faut changer de point de vue et résister à la tentation d'expliquer l'ensemble du réseau par la nature de chaque lien. Mizuchi (1996) avait déjà ressenti cette vacuité mais il n'avait guère su dépasser le problème renvoyant l'analyse des liens à une meilleure prise en compte du contexte et au recours à la narration.

Toutefois, la question théorique demeure. Pourquoi les institutions financières sont-elles plus centrales alors que tous les liens sociaux entre banque et industrie ne reposent pas sur une relation financière manifeste ? La proposition que nous faisons est que les institutions financières occupent une position prééminente dans les réseaux d'administrateurs en raison du rôle structurant qu'elles jouent dans l'organisation du monde des affaires. Ce rôle tient dans le contrôle qu'elles exercent sur la monnaie et qui participe très directement non seulement à la concurrence entre les entreprises mais plus encore entre les dirigeants. A mesure que les dirigeants sont devenus des managers, c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas actionnaires de leur entreprise (ou dans des proportions insignifiantes), l'alliance objective avec les financiers est devenue si ce n'est la condition de leur survie, du moins un atout indispensable à la conduite de leur entreprise et de leur carrière. L'importance des opérations de bourses tant pour les institutions financières que les pour les entreprises émettrices est révélatrice de l'interdépendance complexe qui lie les deux types de sociétés. La monnaie est certainement l'élément le plus structurant du monde des affaires. C'est par elle et pour elle que se nouent et se dénouent les alliances, que se font les fusions-acquisitions, que sont conduites et reconnues les carrières. La monnaie est l'étalon immédiat et objectif des échecs et des succès que manifestent la cotation en continue des actions et l'explosion des rémunérations que ce soit celle des actionnaires ou des dirigeants. Il n'est donc pas étonnant que les relations sociales du monde des affaires soient, *in fine*, structurée par la monnaie et qu'au-delà de la variété des motifs qui peuvent expliquer un lien interlock, la centralité bancaire émerge toujours. Au final, notre contribution au débat sur la gouvernance éthique consiste à faire un pas de côté. Elle vise moins, en effet, à définir des chemins vers la responsabilité sociale des entreprises (Zadek 2004), ou à dénoncer cette dernière comme un mythe (Greenwood 2007), qu'à suggérer que la question centrale est celle de l'organisation sociale de la gestion de la monnaie et de son effet sur la conduite des affaires, tant du point de vue des structures économiques qu'elle favorise que des formes régulation sociale qu'elle rend possible.

BIBLIOGRAPHIE

- Bauer M. ; Bertin-Mouroit B. (1997), *Administrateurs et dirigeants du CAC 40, des logiques sociales d'autocontrôle au cœur du gouvernement d'entreprise*, Paris, CNRS – Boyden.
- Bearden J.; Atwood W.; Freitag P.; Hendricks C.; Schwartz M.; (1975), "The Nature and Extent of Bank Centrality in Corporate Networks", *Paper to the American Sociological Association*. (non publié)
- Bendix R. ; Howton F. W. (1957), "Social Mobility and the American Business Elite – I", *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, N°4. 357-369.
- Bendix R. ; Howton F. W. (1958), "Social Mobility and the American Business Elite – II", *The British Journal of Sociology*, Vol. 9, N°1. 1-14.
- Bourdieu P.; Saint-Martin M. (de) (1978), « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 20-21. 3-82.
- Bowman E. H.; Haire, M. (1975), "A strategic posture toward corporate social responsibility", *California management review*, Vol. 18, N°2. 49-58.
- Carroll, A. B. (1999), "Corporate social responsibility evolution of a definitional construct", *Business & society*, Vol. 38. N°3. 268-295.
- Carroll W. K. (2010), *The Making of a Transnational Capitalist Class. Corporate Power in the 21st Century*, Zed Books.
- Carroll W. K. (2012), "Capital relations and directorate interlocking: the global network in 2007." In Georgina Murray and John Scott (eds.), *Financial Elites and Transnational Business: Who Rules the World?* Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 54-75.
- Charreaux G., *Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, Théorie et Faits*, Paris, Economica, 1997.
- Charpateau O. (2011), « Etat de l'éthique dans les entreprises », in Dauphine Recherches en Management, *L'état des entreprises 2012*, Paris, La Découverte.
- Davis K. (1960) "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, vol. 2. 70-76.
- Davis G. R., Greve H. R. (1997), "Corporate elite networks and governance changes in the 1980s", *American Journal of Sociology*, Vol. 103. 1-37.
- Dudouet F.-X.; Grémont E. (2010), *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Paris, Lignes de Repères.
- Durkheim E. (1988) [1894], *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion.
- Fama E.; Jensen M. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26. 301-325.
- Guieu G. ; Meschi P.-X. (2008), « Conseils d'administration et réseaux d'administrateurs en Europe », *Revue française de gestion*, Vol. 5, N°185. 21-45.
- Greenwood, M. (2007), "Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Heemskerck E. (2011), "The social field of the European corporate elite: A network analysis of interlocking directorates among Europe's largest corporate boards", *Global Networks*, 11-4. 1-21.
- Jeidels O. (1905), *Das Verhältnis der Deutschen Grossbanken zur Industrie mit besonderer Berücksichtigung des Eisenindustrie*, Leipzig.
- Jensen M. C. ; Meckling W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3. 305-360.
- Joly H. (1996), *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle. 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Lévy-Leboyer M. (1979), « Le patronat français, 1912-1973 », *Le patronat de la seconde industrialisation*, Lévy-Leboyer M. (Dir.), Paris, Editions ouvrières.
- Mintz B.; Schwartz M. (1985), *The Power Structure of American Business*, Chicago, Chicago University Press.
- Mises L. von (1949), *Human Action. A treatise on Economics*, New Haven, Yale University Press
-

- Mizruchi M. (1996), "What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates", *Annual Review of Sociology*, 22. 271-298.
- Mokken R. J.; Stokman F. N. (1979), "Corporate-governmental Networks in the Netherlands", *Social Networks*, 1. 333-358.
- Morgan G. (2015), "Elites, Variety of Capitalism and The Crisis of Neo-liberalism, Morgan G. ; Hirsch P. ; Quack S., Elites on Trial, *Research in the Sociology of Organizations*", Vol. 43. 55-80.
- Persais E. 2007, Ethique. « La RSE est-elle une question de convention ? », *Revue française de gestion*, Vol. 3, N°3. 79-97.
- Pujo Committee - House of Representatives (1913), *Report of the Committee appointed pursuant to House Resolutions 429 and 504 to investigate the Concentration of Control of Money and Credit, submitted by Mr. Pujo*, February 28, 1913. House Report N°1593, 62nd Congress, 3rd Session, Washington D.C., Government Printing Office.
- Scott J. (1997), *Corporate business and capitalist classes*, Oxford, Oxford University Press.
- Shleifer, A.; Vishny, R. W. (1997), "A survey of corporate governance", *The journal of finance*. 52(2). 737-783.
- Weber M. (1995) [1922], *Économie et société /1. Les catégories de la sociologie*, traduction dirigée par Chavy J. et de Dampierre E., Paris, Pocket [1971 pour la première édition française chez Plon].
- Zadek S. (2004), "The path to corporate responsibility", *Harvard business review*, 82(12). 125-133.
-

DIRECTION SCIENTIFIQUE :

NICOLAS BERLAND: nicolas.berland@dauphine.fr
OLIVIER CHARPATEAU: olivier.charpateau@dauphine.fr



CHAIRE ÉTHIQUE ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Fondation Paris-Dauphine

Articuler éthique et gouvernance dans le domaine managérial est un exercice inhabituel, sauf à confondre gouvernance et compliance ou éthique et code de déontologie. Et d'autre part, aborder ces questions du point de vue du management des risques et des facteurs de création de valeur mais aussi des outils de gestion associés, au-delà des perspectives philosophiques et juridiques ou de responsabilité sociale incontournables sur de tels sujets, constitue un angle d'attaque aujourd'hui encore peu développé.

La chaire souhaite vivement que les thématiques abordées soient des opportunités pour des recherches transdisciplinaires. Elle ne ferme la porte à aucune approche conceptuelle ou méthodologique dès lors qu'elles permettent une meilleure connaissance des phénomènes relevant de l'éthique, de la gouvernance et du pilotage dans les organisations. Les partenaires, Bolloré et Total, et les directeurs scientifiques de la chaire ont ainsi choisi d'organiser les réflexions autour de trois thématiques :

***"Éthique, gouvernance et mondialisation" ; "Éthique et gestion par les résultats" ;
"Éthique et instrumentation de gestion".***

www.chaireethique.fondation.dauphine.fr



TOTAL