HEC MONTRÉAL

L'influence des dynamiques sociales sur la prise de décision éthique en groupe dans les organisations

par
Mathilde Dalleau

Supervisée par Joé T. Martineau

Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie])

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)

Septembre, 2020
© Mathilde Dalleau, 2020

HEC MONTRĒAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Résumé

En organisation, la prise de décision est de plus en plus fréquemment remise à des groupes et non à des individus. Les décisions collectives sont vues comme étant supérieures à celles prises par une seule et uniques personnes. Dans cette recherche, nous nous concentrons spécifiquement sur la prise de décisions éthique et nous intéressons à l'impact du groupe sur le processus décisionnel. Plus exactement, notre objectif est d'explorer l'effet des dynamiques de groupe telle que la pensée de groupe sur la prise de décision éthique au sein des organisations.

Nous avons opté pour une méthode exploratoire qualitative de collecte de données. Nous avons réalisé quinze entrevues semi-dirigées avec des personnes ayant plus d'un an d'expérience sur le marché du travail. Nous avons ensuite interprété ces résultats selon notre cadre d'analyse s'appuyant sur le modèle de prise de décisions socio-intuitionniste. Cette recherche nous a d'ailleurs permis d'adapter ce modèle au contexte organisationnel en y ajoutant des composantes propres à la décision éthique en groupe au sein des entreprises.

Finalement les résultats émergents de cette étude nous ont permis de mettre en lumière des pistes de solutions organisationnelles au problème encore trop fréquent dans notre société de prise de décision non éthique.

Mots clés : prise de décision éthique, contexte organisationnel, dynamique de groupe, pensée de groupe

Abstract

In organizations, decision-making is more and more often left to groups and not to individuals. Collective decisions are seen as superior to those made by individuals. In this research, we focus specifically on ethical decisions. We are interested in the impact of the group on the decision-making process. More precisely, our goal is to explore the effect of group dynamics such as group think on decision-making within organizations.

We opted for a qualitative exploratory method of data collection. We conducted fifteen semi-structured interviews with participants having more than one year of work experience. We then interpreted these results according to our analytical framework based on the socio-intuitionist model of decision-making. This research has helped us to adapt this model to the organizational context by adding components specific to ethical decision-making in groups within companies.

Finally, the emerging results of this study have enabled us to highlight avenues for organizational solutions to unethical decision-making.

Keywords: ethical decision making, organizational context, group dynamics, group thinking

Table des matières

Résumé ..... **vii**
Abstract ..... **viii**
Table des matières ..... **ix**
Liste des figures et tableaux ..... **xiii**
Avant-Propos ..... **xiv**
Remerciements ..... **xv**
Introduction et problématique **1**
Chapitre 1 ..... **4**
Revue de la littérature **4**
Partie I : La prise de décisions éthiques dans les organisations 4
1. Les variables individuelles influençant la prise de décisions éthiques 5
2. Les dynamiques de groupe et leurs influences sur la prise de décisions individuelle 5
2.1 La pression des pairs (*peer pressure*) 8
2.2 La pensée de groupe 10
2.3 La création d'un cocon social 12
3. Les facteurs organisationnels influençant la prise de décisions éthiques 15
4. La culture organisationnelle et la prise de décisions éthiques 17
4.1 Une définition de la culture organisationnelle 18
4.2 Les fonctions de la culture organisationnelle 18
5. Le leadeurship et la prise de décisions éthiques 20
5.1 Le leadeurship éthique : un choix stratégique 21
5.2 Le leadeurship transformationnel et éthique 22
5.3 Être un leadeur éthique 23
6. La nature du problème et son influence sur la prise de décision éthique 24
6.1 Les caractéristiques de l'intensité morale 24
6.2 Le rôle de l'intensité morale dans la prise de décisions éthiques 25
Partie II : Les modèles de prises de décisions éthiques 26
1. La perspective rationaliste 26
1.1 La prise de conscience morale 27
1.2 Le jugement moral 27

1.3 La motivation morale 29
1.4 Le comportement moral 29
2. La perspective socio-intuitionniste 30
2.1 Le modèle socio-intuitionniste 30
2.2 Les composantes sociales du modèle socio-intuitionniste 31
2.3 Théories sur l'origine de l'intuition morale et implications 33
2.3.1 L'intuition morale : une faculté innée 33
2.3.2 L'intuition morale : un contrat social 34
Chapitre 2 37
Le cadre conceptuel 37
1. Le modèle de recherche 37
2. Premier axe exploratoire : Le jugement intuitif 38
3. Deuxième axe exploratoire : Le raisonnement post-hoc 38
4. Troisième axe exploratoire : La persuasion morale 39
Chapitre 3 41
La méthodologie 41
1. La méthode générale des vignettes 41
1.1 Le choix de la méthodologie 41
1.2 Le choix des vignettes 43
1.3 Les entrevues semi-dirigées et l'élaboration du guide d'entretien 43
2. La cueillette de données 44
2.1 Critères de sélection des participants 44
2.2 Approche et échantillonnage 45
2.3 Profil des répondants 45
3. Le déroulement de la collecte de données 46
4. L'analyse de données 48
4.1 Les étapes de l'analyse 48
4.2 L'analyse de contenu 49
Chapitre 4 50
Présentation des résultats 50
Partie I : La prise de décisions éthiques individuelle 51
1. De la reconnaissance de l'aspect éthique au choix de la rationalisation 51

1.1 Éthique, intuition et jugement moral 51
1.2 Raisonnement moral et choix de la rationalité 53
2. L'importance de l'organisation dans le processus décisionnel individuel 54
2.1 L'influence du rôle sur le choix du cours d'action 54
2.2 La culture de l'organisation 55
3. L'adoption de comportements non éthiques 56
Partie II : La prise de décision éthique en groupe 58
1. Prise de connaissance du dilemme éthique et de l'opinion des pairs 58
1.1 Réaction face au dilemme éthique 58
1.2 Réaction face aux opinions des pairs 57
1.3 Prise de position face au groupe 60
2. Actions et outils utilisés pour convaincre et persuader 62
2.1 Le raisonnement moral comme outil de persuasion 63
2.2 L'appel à l'avis des personnes externes 63
2.3 La dimension politique de la prise de décision 65
3. La réaction face à la prise de décision non éthique et à sa divulgation au sein de la compagnie 69
3.1 La réaction face aux comportements de pairs 69
3.2 La réaction face à la diffusion de la décision dans l'entreprise 70
4. La réaction face à l'éclairage extérieur 73
4.1 L'effet de l'éclairage public 73
4.2 L'opinion des proches 74
5. Les retombées de la prise de décisions non éthique 76
6. Outils et habiletés nécessaires à la prise de décisions éthiques en groupe 80
6.1 Processus et cadre décisionnels 80
6.2 Diplôme et formation 82
6.3 Personnalité et habiletés 82

Chapitre 5 85
Interprétation et discussion des résultats 85
1. Retour sur les axes exploratoires 87

1.1 Premier axe exploratoire : Le jugement intuitif face au dilemme éthique 87
1.2 Deuxième axe exploratoire 2: Le raisonnement post-hoc 87
1.2.1 Une recherche d'arguments biaisée par le jugement moral 87
1.2.2 L'influence du groupe sur le type d'arguments recherchés 88
1.3 Troisième axe exploratoire: La persuasion sociale 90
2. Interprétation des résultats émergents 93
2.1 Internalisation ou conformité 94
2.1.1 Conformité du jugement moral 94
2.1.2 Internalisation dans le raisonnement moral 95
2.2 Rôle organisationnel et identité sociale 96
2.3 Émotions morales et prise de décisions éthiques 98
3. L'influence des dynamiques de groupe sur la prise de décisions éthiques en organisation 99
4. Discussion 100
4.1 Implications théoriques 100
4.2 Implications pratiques 101
4.2.1 Le contexte de la prise de décisions en groupe 101
4.2.2 Vers un nouveau type de formation? 101
4.2.3 L'importance de la culture organisationnelle dans la considération des émotions et de l'intuition morale 102
4.3 Limites et avenues de recherches 103
Conclusion 106
Bibliographie **108**
Annexes ..... **i**
Annexe A : Les vignettes utilisées i
Annexe B: L'intégration des dynamiques de groupe dans les vignettes iv
Annexe C : Déroulement et Canevas d'entrevue vi
Annexe D : Formulaire de consentement ix
Annexe E: Grille de codage xi

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 1 : Le modèle de recherche 40
Figure 2 : Axe exploratoire 1 et Résultats 87
Figure 3 : Axe exploratoire 2 et Résultats 89
Figure 4 : Axe exploratoire 3 et Résultats 92
Figure 5 : Modèle de recherche révisée préliminaire 93
Figure 6 : Résultat observée sur le passage du jugement au raisonnement 96
Figure 7 : Nouveau modèle de prise de décisions éthiques en groupe au sein des organisations 100

Tableau

Tableau 1 : Présentation des répondants 46

Avant-propos

Ce mémoire est inspiré par une conviction profonde qu'aucun être humain ne veut délibérément et gratuitement nuire à son prochain. Un survol des grands titres des journaux ou quelques minutes passées sur les réseaux sociaux amène certains à questionner cette affirmation jugée parfois comme étant trop idéaliste. Pourtant, pour moi, les scandales de corruption, l'utilisation de pratiques de gestion répréhensibles, la prise de décisions stratégiques profitables en terme financier mais nuisibles pour l'environnement et la société sont le témoin de l'échec des systèmes et organisations et non pas une preuve de la bassesse des individus.

L'objectif n'est pas d'ôter l'épine de la responsabilité du pied des personnes, mais plutôt de comprendre pourquoi chaque jour des hommes et femmes respectables prennent des décisions non éthiques, de découvrir pourquoi nous avons tous, au moins une fois dans notre vie, eu l'inconfortable impression de ne pas nous comporter ou de ne pas nous être comporté comme « nous-mêmes ». Quelles dynamiques sont à l'œuvre quand nous agissons contre nos valeurs et enfreignons nos propres règles éthiques? C'est la question que nous nous poserons tout au long de ce mémoire.

Si cette recherche est motivée par des convictions et valeurs qui me sont propres, ce mémoire se veut être le plus objectif possible. Faire preuve de rigueur dans l'application de la méthodologie, la présentation et l'analyse de résultats, allant parfois d'ailleurs à l'encontre de certaines croyances personnelles, n'a pas toujours été simple mais a été absolument essentiel. Pour cette raison et bien d'autres, ce mémoire bien plus qu'un simple projet académique s'est révélé être une expérience particulièrement enrichissante.

Remerciements

HEC Montréal a été une partie intégrante de ma vie au cours des dernières années. Des premiers jours de mon baccalauréat en 2013 à la réalisation de ma maîtrise, aujourd'hui, je ne garde que de bons souvenirs. Je tiens à remercier tous les professeurs avec lesquels j'ai eu l'opportunité d'échanger. Leurs enseignements m'ont permis de tant apprendre sur le monde des organisations, mais également sur moi-même. Plus particulièrement, je dis un grand merci à ma directrice de mémoire Joé T. Martineau. Votre expertise, vos commentaires constructifs ainsi que votre passion, votre support et votre compréhension ont rendu cette expérience académique aussi agréable qu'enrichissante.

Je tiens aussi à remercier les quinze participants à cette étude qui n'ont pas hésité à m'offrir leur temps et leur aide. Sur un sujet complexe, ils ont accepté de se montrer vulnérable et d'échanger ouvertement sur leurs craintes. Sans eux, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.

Je remercie également mes amis pour leur bonne humeur, leur support dans les moments de doutes, leurs longs discours de motivation et leur compréhension face à mes absences répétées quand mon emploi du temps se faisait trop chargé.

Finalement, je tiens à remercier mes parents, Geneviève et Jimmy Dalleau, sans qui rien n'aurait été possible. Merci d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir toujours soutenu dans mes projets. Leur générosité, leur dévouement et leur discipline sont une source constante de motivation et un modèle de succès que j'espère un jour pouvoir égaler. Merci d'être le phare, lointain mais toujours présent et rassurant, qui me ramène à bon port dans la tempête de la vie.

Introduction

1. Mise en contexte

L'Homme est-il naturellement bon? Philosophes et penseurs se sont longuement questionnés sur la nature humaine. Parmi les thèses les plus connues, l'on retrouve celle avancée par Rousseau entre autres qui affirme que l'Homme, dans son état original, naît sans vices. Aujourd'hui, on peut se demander comment il est possible de défendre ce point de vue dans une société où les actions non éthiques sont si fréquentes que l'adoption de comportements tout simplement moraux en devient admirable. Les penseurs dans la même lignée que Rousseau affirment que c'est la société qui corrompt la nature de l'Homme, est-ce que toujours le cas dans nos civilisations contemporaines qui se prétendent être plus avancées?

Ce sont ces affirmations qui servent de prémisse à cette recherche. En apparence, s'interroger sur la nature de l'Homme et les éléments venant l'altérer semble être uniquement un problème philosophique. Cependant, la réponse à cette question est forte d'implications pour le domaine de la gestion. En effet, si la perspective adoptée est celle que l'Homme est naturellement mauvais, les actions non éthiques observées au sein des organisations ne sont que des illustrations inévitables de la nature corrompue des êtres humains. L'organisation devrait être pensée afin de prévenir et punir ces comportements. En revanche, si l'Homme est naturellement bon et sa corruption est une conséquence de son environnement, l'organisation doit « se repenser ». Il faut alors se questionner sur les éléments existants ayant causé ces actions déviant de l'état de nature de l'Homme.

De façon plus pragmatique, dans ce mémoire nous nous intéressons à la prise de décision non éthiques au sein des organisations. Plus exactement, nous nous penchons sur l'influence des groupes décisionnels, ces microsociétés temporaires, sur l'individu.

Lorsque l'on parle de décisions non éthiques au sein des entreprises, certains scandales ayant fait la une des journaux nous viennent immédiatement en tête. Nous pensons à Enron et aux manipulations financières en 2001, à Siemens et à la corruption d'officiels Grecs en 2004 ou encore à Volkswagen et à la manipulation des tests de pollutions en 2014. Aujourd'hui, les revendications raciales et féministes ont mis en lumière l'adoption et la perpétuation de pratiques discriminatoires au sein des organisations.

Ces scandales éthiques n'ont pas de visages. Le blâme est porté par l'organisation pourtant ces décisions ont bel et bien été prises par des personnes. Les entreprises ne sont après tout que des lieux de rencontre pour les individus qui la composent. Qui sont donc ces hommes et ces femmes qui ont suggéré, fait la promotion ou cautionné ces pratiques non éthiques? Ces personnes sont-elles des exceptions à la règle? Ou sommes-nous tous susceptibles d'agir de cette façon si le contexte organisationnel et le groupe nous le demandent?

2. Sujet et problématique

Puisque ce mémoire est un mémoire en gestion, nous mobilisons dans cette recherche les théories, concepts et pratiques propres aux entreprises L'intérêt de cette recherche est de mieux comprendre l'influence des dynamiques sociales existantes au sein des organisations sur la prise de décision d'un individu. Il s'agit de notre problématique initiale qui sera affinée au cours de notre recherche. Pour répondre à cette question, nous avons entrepris une démarche qui peut être découpée en cinq parties.

Le premier chapitre est une revue de littérature retraçant les théories sur deux grands thèmes. En premier lieu, les concepts en lien avec la prise de décisions éthiques en organisation et les facteurs l'influençant sont présentés. Par la suite, les modèles de prises de décisions feront l'objet d'une étude approfondie. Étudier ces concepts a alimenté notre réflexion et nous ont permis de préciser notre problématique. Dans le deuxième chapitre, le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche est

présenté. Par la suite, le choix et la nature de la méthodologie utilisée pour explorer le sujet de notre étude ont été décrits dans un troisième chapitre. Dans un quatrième chapitre, les résultats de cette recherche sont présentés en six parties. Les cinq premières constituent une analyse chronologique des cinq étapes du comportement de l'individu confronté à un dilemme éthique au sein d'un groupe. La sixième présente une exploration des outils et habiletés semblant être nécessaires à la prise de décisions éthiques dans un tel contexte. Finalement, notre chapitre final comporte une interprétation des résultats de notre étude et ses implications théoriques et organisationnelles. Ce mémoire s'achève avec une conclusion retraçant les éléments principaux que cette recherche a pu mettre en lumière.

Chapitre 1 : Revue de littérature

PARTIE I : La prise de décisions éthiques dans les organisations

Au cours des dernières années, les chercheurs se sont questionnés sur les facteurs pouvant influencer la prise de décision éthique au sein des organisations.

Une première tendance de ces recherches visait à trouver un lien entre les caractéristiques individuelles du décideur et le caractère éthique ou non de sa décision. Les premières études cherchaient à mettre en relation des facteurs directement observables tels que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation avec le comportement éthique de l'individu. Des facteurs psychologiques tels que le locus de contrôle ou encore le développement moral cognitif des individus ont fait l'objet de plusieurs analyses. D'autres recherches se concentrent davantage sur le rôle de l'environnement organisationnel dans lequel évolue l'individu afin d'expliquer sa prise de décision. Les effets de la culture de l'entreprise, le climat éthique, le système de récompense, les codes de conduites et la structure de l'entreprise dans son ensemble ont ainsi été étudiés par plusieurs universitaires. Enfin, la nature du dilemme éthique à laquelle fait face l'individu influence sa prise de décisions finale. Nous verrons donc quelles sont les caractéristiques des problématiques modifiant le comportement éthique du décideur.

Dans cette partie, nous verrons quelle est la nature des liens qui ont été trouvés entre ces trois facteurs et la prise de décisions éthiques des individus. Les résultats présentés s'appuient entre autres sur les travaux de O'Fallon et Butterfield (2005) et Craft (2013). O'Fallon et Butterfield ont réalisé une revue de littérature de l'ensemble des travaux empiriques effectués entre 1996 et 2003 sur les variables influençant la prise de décisions éthiques. Dans leur lignée, Craft a effectué ce même type d'étude pour la période couvrant les années allant de 2004 à 2011.

1. Les variables individuelles influençant la prise de décisions éthiques

Compte tenu du nombre important de facteurs individuels étudiés, seuls ceux dont la relation avec la prise de décision éthique a fait l'objet d'un nombre majeur d'études seront présentés.

Le genre du décideur est sans conteste la caractéristique individuelle la plus étudiée à ce jour. De façon générale, la majorité des études réalisées prouve que pour la plupart des décisions éthiques, le sexe du décideur ne joue pas un rôle significatif (Fleischman and Valentine, 2003). Néanmoins, une différence dans ce processus décisionnel particulier a été observée entre les deux sexes. La décision de se comporter de façon éthique dépend chez les femmes du contexte et se base sur les concepts d'utilitarisme et de justice. Les hommes tendent à se baser uniquement sur le concept de justice et prennent des décisions plus universelles que contextuelles (Beekun et al., 2010). Dans le même sens, Weeks et al, (1999) notent également une différence entre le jugement éthique des femmes et celui des hommes. Plus exactement, les résultats de leurs études montrent que les femmes possèderaient un plus haut jugement éthique dans un plus grand nombre de situations à savoir : la pollution environnementale, la corruption de clients étrangers, l'espionnage industriel, les pratiques de promotion partiales, l'embauche de candidats masculins moins compétents que leurs concurrentes, l'augmentation des compensations des grands patrons. Les hommes quant à eux seraient plus stricts que les femmes face aux problèmes de collusion en situation d'appel d'offres et la copie illégale de logiciels informatiques. Il semblerait donc que la nature du problème influence la prise de décision éthique. Ce lien sera étudié dans la troisième partie sur les aspects contextuels de la prise de décisions éthiques.

De manière générale, il semblerait que le nombre d'années d'éducation et d'expérience de travail soit positivement corrélé à la prise de décisions éthiques (O'Fallon et Butterfield, 2005). Certains chercheurs sont parvenus à trouver un lien positif entre l'expérience de travail et les comportements éthiques (Weeks et al.,

1999). Dans cette étude, en adaptant les travaux de Cron (1984), Weeks et al définissent quatre stades de carrières et cherchent à savoir si ces stades affectent le jugement éthique. Ces stades sont l'exploration, l'établissement, la maintenance et le désengagement. À chacune de ces phases est associée une tranche d'âge, respectivement 20-30 ans, 30-45ans, 45-65ans, et 66 ans et plus, mais aussi un type de comportement particulier face aux problématiques éthiques (Cron, 1988). Ainsi, lors de la phase d'exploration l'employé est particulièrement préoccupé par son acceptation par ses pairs. Dans le cas où la culture organisationnelle serait centrée autour de la performance, l'employé pourrait adopter des «raccourcis» non éthiques afin d'atteindre les objectifs désirés. Cron ajoute qu'à ce stade, l'employé valorise grandement sa relation avec son supérieur. Le comportement de ce dernier sert donc de modèle lorsque l'employé fait face à des dilemmes éthiques. Les pressions sur l'individu se poursuivent dans le stade suivant d'établissement. Durant cette phase, la préoccupation principale de l'employé est la promotion. Une compétition interne forte pousserait l'employé à adopter des comportements non éthiques, mais lui permettant d'atteindre une performance supérieure à celle de ses collègues. Finalement, les pressions à s'engager dans des comportements non éthiques diminuent lors du stade de maintenance, caractérisé par un degré élevé de sécurité d'emploi. La tentation de compromettre ses valeurs afin de délivrer des résultats est considérablement réduite, puisque le besoin de «faire ses preuves» se réduit. Ces tendances se renforcent à mesure que l'employé se détache de la compagnie et de la vie organisationnelle jusqu'au stade de détachement. En accord avec les théories de Cron, Weeks at al (1999), montrent que le jugement éthique des employés se trouvant dans les derniers stades de carrières est significativement plus élevé que ceux encore dans les premiers.

Néanmoins, il faut noter qu'une minorité d'étude montre que le nombre d'années d'éducation et d'expérience n'influence pas de manière significative ou n'ont qu'une influence marginale sur le jugement éthique (Chavez et al, 2001, Wu 2003) .

Le développement moral des individus ou *CMD* (cognitive moral development) que nous traiterons extensivement dans la partie sur les modèles de prises de décisions est

positivement corrélé avec la prise de décision éthique (Green and Weber, 1997, Church et al., 2005)

Genre, éducation, expérience de travail et développement moral des individus sont donc les principales caractéristiques définies à ce jour qui influencent directement la prise de décisions éthiques (O'Fallon et Butterfield, 2005).Le lien entre le développement moral et le jugement éthique de l'individu a également été unanimement démontré dans les recherches

2. Les dynamiques de groupe et leurs influences sur la prise de décisions individuelle

À l'heure actuelle, la prise de décisions au sein des organisations est de plus en plus fréquemment remise à des groupes et non à des individus. (Holloman & Hendrick, 1971).

Au cours des dernières années, la plupart des chercheurs ont mené des études visant à comparer la performance des groupes à celles des individus lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques. De manière générale, la tendance observée est que les groupes performent mieux que les individus. Holloman et Hendrick montrent en 1971 que les décisions de groupe sont plus précises. Tuckman et Lorge en 1962 prouvent qu'elles sont plus efficientes et adaptées au contexte. Cette performance supérieure du groupe est attribuée principalement aux interactions existantes entre les individus impliqués dans le processus décisionnel. En effet, ce serait l'échange de ressources (connaissances, expériences), le procédé de corrections mutuelles et l'usage de stratégies d'apprentissage différentes qui permettraient au groupe de surpasser les performances individuelles (Steiner, 1972).

Cependant mesurer la performance ou l'efficience d'une décision éthique est impossible notamment à cause du caractère subjectif et relatif de ce qui est «moral». Pour cette raison, il n'est pas judicieux d'utiliser les résultats de ces multiples

recherches afin d'affirmer que la prise de décision éthique en groupe est en règle générale supérieure à celle qui peut être effectuée par un individu. Par ailleurs, si les interactions sociales existantes au sein d'un groupe contribuent à une meilleure performance, leurs effets ne sont pas nécessairement les mêmes lorsqu'il s'agit de décisions éthiques.

Dans cette partie, nous nous pencherons davantage sur les dynamiques de groupe et leur influence sur la prise de décision éthique des individus. Plus précisément, nous chercherons à savoir si ces dynamiques rendent plus ou moins éthiques les décisions de groupes. Nous nous intéresserons à trois phénomènes ayant une influence sur la prise de décisions éthiques : la pression des pairs, la pensée de groupe et le cocon social.

2.1 La pression des pairs *(peer pressure*)

Une dynamique de groupe suscitant l'attention de nombreux chercheurs est l'influence de la pression des pairs (*peer pressure*). Cette expression fait référence au sentiment ressenti par un individu qu'il doit agir de la même façon que les personnes appartenant à son groupe d'âge ou groupe social de façon à être aimé ou respecté par les autres membres de ce groupe. Les membres se conforment aux normes et règles collectives souvent en dépit de leurs préférences individuelles (Santor et al, 1998).

La pression des pairs est un phénomène particulièrement étudié lorsqu'il s'agit d'expliquer les comportements dangereux dans lesquels s'engagent les adolescents afin d'acquérir ou de maintenir leur statut au sein d'un groupe (Santor 2000).

Dans le langage courant, l'expression «pression des pairs» a le plus fréquemment une connotation négative. Cela est notamment dû à la popularité des expériences montrant comment ce phénomène de groupe corrompt les individus. L'expérience de Asch conduite dans les années 1950 par exemple, a montré qu'une personne soumise la

pression d'un petit groupe de personne était prêt à donner une mauvaise réponse à un test afin de se conformer à l'opinion du groupe.

Cependant, la pression des pairs dans la vie organisationnelle aussi bien qu'au quotidien n'a pas que des inconvénients. Gartner en 1996 montre comment la pression des pairs peut être convertie de manière à inciter les adolescents à s'engager dans des activités positives telles que le tutorat par les pairs, le *counselling* et l'intervention par les pairs ou encore la sensibilisation aux drogues menées par les adolescents auprès des adolescents. De la même manière, Zink (2015) à travers une série d'entrevues individuelles a mesuré comment la pression des pairs permet aux policiers de prendre des décisions plus éthiques.

La prise de décisions éthiques d'un individu est également influencée par le regard qu'il porte sur ses pairs. Cette pression indirecte des pairs a été mise en évidence par une étude menée en 2018 par Johnson et al. L'objectif de cette recherche était de déterminer si la cohésion du groupe auquel un individu appartient et sa perception de l'éthique des autres membres de ce groupe influencent sa décision de s'engager dans un comportement non éthique à savoir l'utilisation d'informations privilégiées. Les résultats montrent d'une part que lorsque les individus perçoivent les membres de leur groupe comme étant des personnes éthiques, ils agissent moins fréquemment de manière non éthique. D'autre part, cette étude montre également que plus la cohésion du groupe est perçue comme étant élevée et moins les membres s'engagent dans des comportements non éthiques. Ces deux résultats sont en accord avec les travaux de Janis (1982) qui montre que le sentiment d'appartenance amène les membres d'un groupe à éviter les comportements déviant de la norme et pouvant mener à une exclusion.

L'ensemble de ces études montre que la pression des pairs est un mécanisme ayant une influence majeure sur le comportement éthique des individus. Ce phénomène peut favoriser la prise de décision éthique aussi bien que la freiner dépendamment des dynamiques du groupe auquel appartient l'individu.

Un objectif majeur de cette étude sera d'établir comment les normes telles qu'établies par la culture organisationnelle influencent la nature de la pression des pairs exercée sur un individu lors de la prise de décisions éthiques.

2.2 La pensée de groupe

La pensée de groupe est définie comme étant « une façon de penser dans laquelle les individus s'engagent lorsqu'ils sont profondément impliqués dans un groupe où la cohésion est forte. Dans ce cas, leur désir pour l'unanimité surpasse leur motivation de faire appel à des cours d'actions alternatifs» (Janis, 1972). En d'autres termes, les individus sont prêts à accepter des décisions n'allant pas dans les intérêts de l'organisation ou d'un groupe extérieur si elles sont supportées par un leadeur ou la majorité, uniquement afin de préserver la cohésion du groupe.

Sims (1992) établit un lien direct entre le phénomène de la pensée de groupe et les comportements non éthiques au sein des organisations. En analysant les comportements non éthiques existants dans trois compagnies, Sims a été en mesure de montrer que la réduction de l'esprit critique et l'isolement des membres du groupe du monde extérieur produits par la pensée de groupe sont des facteurs majeurs contribuant à la prise de décisions non éthiques.

Comme le signale Sims, le phénomène de pensée de groupe est la plupart du temps identifié seulement lorsque le groupe s'est lancé dans un cours d'actions aux conclusions désastreuses. Pourtant ces effets se font sentir bien avant.

Janis (1972) dresse une liste de huit «symptômes» qui permettent de diagnostiquer la présence de la pensée de groupe dans un groupe de personnes. Ces derniers sont : 1) une illusion d'invulnérabilité ressentie par les membres du groupe, 2) un processus de rationalisation collectif, 3) une croyance dans la moralité inhérente du groupe, 4) des stéréotypes portant sur les personnes extérieures au groupe, 5) des pressions

directement exercées sur les dissidents, 6) de l'autocensure, 7) une illusion d'unanimité et 8) des protecteurs de la pensée de groupe autoproclamés.

Janis et Mann (1977) établissent aussi cinq conditions qui conduisent à l'apparition de la pensée de groupe. Ces antécédents à la pensée de groupe sont a) l'existence d'une grande cohésion, b) l'isolation du groupe, c) le manque de procédures méthodiques de recherche et d'approbation, d) un style de leadeurship directif et finalement e) un environnement où le niveau de stress est élevée.

Repérer rapidement les effets de la pensée de groupe et les conditions menant à son apparition n'est bien sûr pas suffisant. Il faut savoir quelles pratiques mettre en place afin d'en réduire les effets. Aussi, Janis (1972) propose neuf étapes ayant pour cible le leadeur, l'organisation, l'individu et les processus qui peuvent être utilisées afin de réduire l'effet de la pensée de groupe. Pour Janis, afin de minimiser la pensée de groupe a) le leadeur et les membres du groupe doivent être encouragés à faire preuve d'esprit critique et d'exprimer toute réserve qu'ils auraient librement au cours du processus décisionnel. Janis recommande l'adoption d'une culture «souple» qui favorise la diversité des idées et la formation des employés sur les méthodes permettant d'éviter la pensée de groupe b) le leadeur doit se monter impartial, ne pas faire part de sa préférence et soumettre ses idées au regard critique du groupe c) Un même problème devrait être toujours analysés par plusieurs groupes travaillant de façon indépendante d) Les groupes devraient régulièrement être divisés en sous-groupe lorsqu'il s'agit de discuter et trouver des solutions aux problèmes organisationnels e) Les individus sont invités à discuter des processus décisionnels et obtenir l'avis de personnes externes au groupe f) Des personnes externes au groupe devraient être invités à échanger leurs idées afin d'apporter régulièrement de nouvelles idées h) Au cours de chaque rencontre, le rôle d'avocat du diable devrait être attribué par le leadeur à un membre du groupe i) Il est nécessaire d'évaluer régulièrement la présence potentielle des symptômes de la pensée de groupe tel qu'identifiés précédemment j) Finalement une fois une première solution trouvée, il

est important de tenir une «réunion de la deuxième chance» où chacun est invité à exprimer ses doutes avant d'aboutir à la décision finale.

La réduction des effets de la pensée de groupe est donc la combinaison d'actions organisationnelles collectives et de responsabilités individuelles.

Un objectif de cette étude sera, en s'appuyant sur ces travaux de Janis, d'explorer si la culture organisationnelle permet de minimiser les effets du phénomène de pensée de groupe sur les individus.

2.3 La création d'un cocon social

En 1984, Greil et Rudy utilisent le terme « cocon social » pour définir une microculture dont les membres partagent un ensemble de normes et de valeurs différentes de celles adoptées par la société. Ce type de microculture apparaît lorsque ses membres développent des solutions propres au groupe à des problèmes récurrents et s'attachent à se mettre à l'abri de toutes formes d'influences extérieures. Les individus nourrissent par conséquent un fort sentiment d'identification au groupe. Le monde organisationnel s'avère être un terrain propice à la création de microcultures.

Les employés appartenant au groupe comme ceux ayant pour ambition de le rejoindre acceptent et adoptent la norme imposée par le groupe. Ces règles de comportement ne sont ainsi que très rarement remises en question. C'est pourquoi la création de cocons sociaux n'est pas sans effet négatif sur la prise de décisions dans les organisations. Si les normes de ces microcultures ne sont pas morales, les comportements non éthiques peuvent se répandre rapidement à l'échelle organisationnelle. Anand et al (2004) définit 4 étapes au cours desquelles le processus de socialisation des employés les conduit à adopter progressivement les règles du cocon social auxquels ils appartiennent. Selon ces chercheurs, ce processus se déroule de la façon suivante :

1. Les vétérans acceptent les normes corrompues et les perpétuent en adoptant le comportement qu'ils veulent voir être reproduits.

2. Les individus nouvellement intégrés au groupe sont encouragés à créer des liens sociaux avec les vétérans. Ils s'identifient progressivement à eux et cherchent à obtenir leur reconnaissance en obtenant un comportement similaire.
3. Les nouveaux arrivants au sein du groupe voient les comportements corrompus être valorisés. Ils sont les récepteurs d'informations et d'idéologie propre au cocon social corrompu
4. Les nouveaux arrivants ils sont amenés à les voir comme un effet de leur esprit et point de vue limité plutôt que comme un questionnement légitime face à des demandes non éthiques.

Anand et al. (2004) en se basant sur une analyse des crimes en col blanc s'étant déroulés au cours du dernier siècle ont pu identifier 3 mécanismes de socialisation facilitant ce processus de « corruption» des nouveaux arrivants aux pratiques non éthiques. Il s'agit de la cooptation, de l'incrémentalisme et du compromis.

Le mécanisme de cooptation est observable lorsque le système de récompenses en place incite les individus à adopter des comportements non éthiques. Généralement, les employés ne se rendent pas compte de l'influence exercée par l'existence des récompenses sur leurs prises de décisions. De plus, parce que leurs actions sont récompensées par le système, ils ne s'interrogent pas sur leur légitimité.

Le deuxième mécanisme identifié est l'incrémentalisme. Au cours de cette forme de socialisation, les nouveaux arrivants adoptent progressivement des comportements non éthiques. Le premier acte déviant qu'ils commettent paraît innocent. Dans le cas rapporté par Anand (2004), les employés accordent un rabais de 50 cents censé être uniquement destiné au personnel à certains de leurs clients. Après cette première entorse au règlement, les individus sont plus enclins à répéter ce type d'actions non éthiques et s'éloignent ainsi progressivement de la norme. Comme l'écrivent les deux chercheurs, les « individus gravissent progressivement les échelons de la corruption ».

Le troisième processus de socialisation ouvrant la voie à la corruption est le compromis. Dans ce cas, l'individu considère que les solutions éthiques à sa portée ne lui permettent pas de résoudre un problème récurrent. Par exemple, les politiciens sont amenés à accorder des faveurs et signer des contrats qui n'entrent pas dans leurs valeurs uniquement parce qu'ils voient en ce type d'alliance le seul moyen d'accroître leur pouvoir et d'ainsi venir en aide aux citoyens.

Un objectif de cette étude sera d'identifier les pratiques qui permettent de freiner l'apparition et le développement des 3 mécanismes de socialisation entraînant la « corruption » des nouveaux arrivants.

Dans cette partie, nous avons vu comment les dynamiques de groupe influencent la prise de décision éthique. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés à trois effets de groupe particuliers à savoir la pression des pairs, la pensée de groupe et la constitution d'un cocon social. Ces mécanismes sont souvent perçus de manière négative. On les tient pour responsable du comportement non éthique au sein des organisations. Au cours de ce travail, cependant, nous tâcherons de savoir si ces derniers ne sont pas également des sources d'influence majeure et positive dans la prise de décisions éthiques.

Comme mentionné précédemment, ces trois dynamiques ont pour objectif de permettre à un individu d'accéder, de maintenir ou d'avancer sa position au sein du groupe auquel il appartient en respectant les normes et valeurs et adoptant les comportements validés par le collectif.

Ainsi, une idée guidant ce travail est que la culture d'une organisation influence la nature des dynamiques de groupe. Plus précisément, nous suggérons qu'en fonction de la culture organisationnelle les dynamiques de groupe seront positivement ou négativement corrélées à la prise de décisions éthiques. Dans la partie suivante, nous

nous intéresserons donc de plus près à la définition ainsi qu'aux effets de la culture de groupe.

3. Les facteurs organisationnels influençant la prise de décisions éthiques.

Les facteurs organisationnels influençant le comportement éthique des employés sont la culture et la structure de la compagnie (James, 2000). L'effet de la culture sur la prise de décisions éthiques est traité dans la partie suivante. Ici, nous nous intéresserons à l'influence des éléments explicites, directement observables, des compagnies. Dans un premier temps, deux éléments sont couramment utilisés afin de définir une entreprise : sa taille et son industrie. En ce qui concerne, les recherches portant sur la relation entre la taille d'une compagnie et les comportements éthiques donnent des résultats contrastés ou indiquent une relation non significative. Il faut noter que lorsqu'ils sont significatifs, les résultats tendent à montrer que les plus grandes organisations font face à davantage de problèmes éthiques (Bartels et al, 1998). Il demeure néanmoins impossible à ce stade de tirer une conclusion définitive sur le lien entre la taille des organisations et la prise de décisions éthiques.

De la même façon, les études portant sur l'influence du type d'industrie sur la prise de décisions éthiques donnent des résultats non concluants. En effet, les recherches visant à établir des liens entre facteurs organisationnel et éthique des employés se concentrent généralement sur un type d'industrie particulier. Cette méthodologie rend les résultats trouvés difficilement comparables. À ce stade, il est donc impossible de déterminer de manière significative si une industrie serait plus éthique que toutes les autres. (O'Fallon et Butterfield, 2005). Le domaine d'activité et la taille d'une compagnie ne permettent donc pas de prévoir les comportements éthiques ou non des employés.

Récemment, un facteur organisationnel a retenu l'attention de plusieurs chercheurs. Il s'agit de la présence ou non d'un code de conduite éthique, une méthode qui gagne en popularité avec l'avènement du concept de responsabilité sociale des entreprises. En

effet, les codes éthiques sont des instruments de responsabilité sociale des entreprises employés afin de «gouverner le comportement des employés et d'établir une culture d'entreprise socialement responsable (Erwin, 2011). L'efficacité de ces codes de conduites fait cependant l'objet de recherches contradictoires. De manière générale, comme Mc Devitt et Hise (2002) le montrent que la présence d'un code éthique au sein des organisations a un effet positif sur la prise de décisions éthiques. En effet, les individus qui travaillent dans des organisations avec des codes d'éthiques tendant à juger des situations éthiquement questionnables comme étant problématiques plus fréquemment que ceux oeuvrant des entreprises sans code d'éthique (McKinney, 2010). Cependant, si les codes éthiques favorisent la reconnaissance des dilemmes éthiques, leur seule présence n'est pas une garantie de l'adoption de comportement éthique (O'Leary et Stewart, 2007).

Finalement, James (2000) explique que la structure formelle d'une entreprise inclut trois aspects distincts, mais interreliés. Il s'agit de la structure des récompenses monétaires et non monétaires, des mécanismes de contrôle et d'évaluation des personnes et des unités d'affaires et enfin, la répartition du pouvoir décisionnel et de la responsabilité. Selon James, chacun de ces aspects organisationnels influence les comportements éthiques. Pour commencer, les récompenses qu'ils s'agissent de compensations monétaires ou de reconnaissance à travers des titres tels que «Employé du mois» incitent les employés à adopter les comportements récompensés. De nombreuses études montrent comment certains systèmes de récompenses incitent de manière les employés à s'engager dans des actions non éthiques, généralement de façon à délivrer une performance récompensée (Metzger 1993; Trevino and Nelson, 1995 : Tenbrunsel, 1998). Par ailleurs, James note que les comportements éthiques étant pour la plupart non visibles et difficilement mesurables sont difficilement à récompenser. Une méthode que peuvent utiliser les gestionnaires afin d'encourager les comportements éthiques est alors de sanctionner ceux qui ne le sont pas. Par exemple, les gestionnaires tendent à prendre des décisions suivant la loi et protégeant les droits des individus de façon plus délibérée et raisonnée s'ils sont sanctionnés lorsqu'ils ne le font pas (Premeaux, 2004).

En ce qui concerne le contrôle et l'évaluation de la performance, la recherche montre que lorsque ces processus sont mal conçus, les comportements non éthiques peuvent être plus difficiles à détecter, mais aussi encouragés (James, 2000). Ce constat est en accord avec les études montrant que des standards de performance trop élevés et insistants davantage sur la fin que sur les moyens exercent une pression sur les employés pouvant les conduire à adopter des comportements non éthiques (Jones et Ryan, 1998). De la même façon, lorsqu'ils font face à des objectifs organisationnels non atteints, les individus adoptent plus fréquemment un comportement non éthique afin de donner l'impression ou de délivrer le niveau de performance attendue. Entre autres, ils auront davantage tendance à adopter une conduite trompeuse, en exagérant l'importance des résultats qu'ils ont été en mesure de délivrer (Schweitzer, Ordonez, Douma, 2004). Enfin, le pouvoir décisionnel des employés et leurs responsabilités face aux conséquences de ces décisions influencent leur comportement éthique. Même face à des pressions externes négatives, un employé opterait pour une décision éthique s'il se sent responsable et en plein contrôle du processus décisionnel. (James, 2000). Lorsqu'ils ont l'impression que leur pouvoir décisionnel est limité, notamment à cause de pressions directes ou indirectes exercées par des supérieurs hiérarchiques, les employés tendraient à favoriser des décisions non éthiques, mais en accord avec le comportement qu'ils pensent être attendus d'eux. Afin de favoriser les comportements éthiques, il est donc recommandé que tous ceux qui doivent prendre des décisions ayant de potentielles conséquences éthiques aient le pouvoir de choisir le cours d'actions à suivre.

Ces recherches permettent de comprendre l'importance majeure que joue l'environnement organisationnel et les pratiques communes propres aux entreprises sur le comportement de l'individu. Comme mentionné, l'environnement organisationnel inclut, en plus de la structure formelle, la culture et les règles informelles. Aussi, Trevino et al (1998) ont établi un lien positif entre ces derniers et la prise de décisions éthique. La partie suivante est donc consacrée à la relation entre la culture organisationnelle et les comportements éthiques.

4. La culture organisationnelle et la prise de décisions éthiques

Les scandales d'Enron, de Parmalat, de Nortel ou encore celui des commandites au Québec font partie des évènements qui ont démontré la nécessité d'inciter les organisations publiques comme privées à adopter des comportements plus éthiques. Suite à cet éveil des consciences, bon nombre de compagnies ont décidé de mettre en place des codes éthiques, des règles de conduite voire même d'investir dans des programmes de formation visant à sensibiliser et outiller leurs employés face aux pratiques non éthiques.

L'influence de ces structures formelles des organisations sur les comportements éthiques a précédemment été abordée. Cependant, une autre force plus puissante, mais invisible et intangible semble influencer grandement le comportement des individus faisant face à un dilemme éthique. Il s'agit de la culture organisationnelle.

Dans cette partie, nous verrons comment la culture organisationnelle peut être définie et comment elle se manifeste.

4.1 Une définition de la culture organisationnelle

Schein (1984) définit la culture organisationnelle comme étant des postulats développés par un groupe au cours du temps lors de la résolution de divers problèmes. Parce qu'ils sont valables, ces postulats sont considérés comme étant valables et sont transmis aux nouveaux arrivants comme étant la façon acceptable de percevoir, de penser et d'agir face à ces problèmes spécifiques.

Dans le même article, Schein explique que la culture organisationnelle se manifeste à trois niveaux. Le premier est celui des artéfacts et créations culturelles. Il s'agit de la technologie, de l'art et des patterns de comportements visibles ou audibles. Dans une organisation, ce niveau fait référence entre autres aux codes de conduites éthiques,

chartes de valeurs et discours tenus par les dirigeants aussi bien que par les employés. Si les éléments de ce premier niveau sont facilement discernables, ils sont difficilement interprétables. En effet, la seule observation et analyse de ces comportements ne permet pas d'expliquer les logiques ayant menées à leur création.

Le deuxième niveau décrit par Schein est celui des valeurs qui permet de comprendre pourquoi les individus adoptent un comportement particulier. Puisque les valeurs ne sont pas observables, il faut mener une série d'entrevues afin de les mettre en lumière. Le problème alors rencontré est que les individus expliquent leur comportement en choisissant les raisons *idéales* et non pas réelles qui motivent leurs actions.

Finalement, le troisième niveau est celui des postulats sous-jacents. Pour Schein, ces derniers sont ceux qui définissent vraiment la manière dont les membres d'un groupe perçoivent, pensent et ressentent les situations du quotidien. Ces postulats sont cependant inconscients et donc difficilement accessibles. Pour y accéder, Schein explique que le chercheur devra adopter un processus similaire à celui adopté par les anthropologues.

La culture organisationnelle est donc un phénomène observable dans toutes les entreprises et dont les grandes lignes peuvent être mises en avant à travers un processus d'analyse complexe portant sur trois niveaux.

4.2 Les fonctions de la culture organisationnelle

Maintenant que la culture organisationnelle a été définie, nous pouvons nous demander si elle sert une fonction particulière au sein des entreprises.

Schein en 1985 explique que la raison d'être de la culture organisationnelle est de réduire l'anxiété, l'incertitude et la confusion en fournissant un moyen de choisir un cours d'action commun à tous les employés.

Dans le même sens, Sims (2002), voit en la culture une façon d'établir un fonctionnement interne cohérent, de créer une vision partagée, d'intégrer facilement les nouveaux venus. Elle régit également la nature des relations entre les membres du groupe et transmet des valeurs et normes qui influencent les actions de chacun. C'est ainsi la culture qui définit les attentes quant aux comportements à adopter ou à condamner au sein des groupes.

C'est pourquoi nous pouvons dire que la culture influence la perception des comportements éthiques et non éthiques au sein des organisations et affecte ainsi la prise de décisions des individus faisant face à un dilemme éthique.

5. Le leadeurship et la prise de décisions éthiques

Si la culture organisationnelle modèle le comportement des employés, elle est également le résultat des actions répétées de ces derniers. Plus particulièrement, les leadeurs organisationnels, dirigeants et cadres organisationnels ont, qu'ils en soient conscients ou non, le pouvoir d'influencer voire même de transformer la culture de leur entreprise.

Schein (1985, 2004) définit les six mécanismes par lesquels les leadeurs peuvent créer, renforcer ou changer la culture organisationnelle. Ces mécanismes sont les priorités auxquelles ils accordent leur attention, leurs réactions face aux situations de crises, les critères d'affectation des ressources, l'exemple qu'ils donnent ou tentent d'inculquer, les critères d'attribution des récompenses et du prestige, les critères de sélection et de congédiement.

Les processus adoptés par les leadeurs sont le reflet et la manifestation de la culture organisationnelle (Schein, 1992). Étudier le comportement des leadeurs permettrait donc de mieux connaître la culture d'une entreprise et de prévoir et guider son évolution. De plus, comme Trevino (1986) l'a mis de l'avant : les employés faisant

face à un dilemme éthique auront tendance à se fier aux comportements de leur entourage pour décider du cours d'action à suivre. Les décisions et procédés mobilisés par les leadeurs sont donc une source d'influence majeure pour ceux qu'ils dirigent.

5.1 Le leadeurship éthique : un choix stratégique

Le lien entre le leadeurship et la performance des compagnies a fait l'objet de nombreuses études. Notamment, de nombreux chercheurs se sont donné pour objectif de classer les différents types de leadeurship ou encore de définir les caractéristiques des leadeurs qui permettent d'atteindre les objectifs organisationnels de façon optimale. En dépit de ces multiples études, il est toujours aujourd'hui difficile de définir les attributs exacts d'un leadeur qui serait capable de délivrer une performance optimale sous n'importe quelles conditions (Higgs and Rowland, 2000; Higgs, 2003). Néanmoins, une chose est certaine. Compte tenu du climat actuel où la méfiance envers les entreprises s'est accrue et où la diffusion de l'information est à son paroxysme, les entreprises ne peuvent plus se permettre de reléguer leur responsabilité sociale au dernier rang de leur agenda.

Pour Thomas (2004) établir et encourager une forme de leadeurship éthique est désormais une décision stratégique. En effet, une entreprise qui ne parviendrait pas à faire face adéquatement à un dilemme éthique s'expose à une longue liste de coûts allant des pénalités à la perte de réputation, le rejet de la part des consommateurs et un cynisme de la part des employés menaçant la pérennité de l'organisation. À l'inverse une compagnie ayant intégré le respect de l'éthique à sa stratégie développerait des ressources intangibles qui seraient une potentielle source d'avantage compétitif (Litz, 1996). En effet, un bénéfice est l'amélioration capacité des entreprises à agir de façon de pertinente et en temps voulu à des situations complexes et peu fréquentes et en cas de crises. En effet, en se préparant à faire face à des dilemmes éthiques, l'organisation développe des compétences transférables à la gestion de situations ambigües. Ces habiletés sont un meilleur diagnostic des

problématiques complexes, une meilleure gestion du processus de résolutions de ces problèmes et enfin, une implantation facilitée des solutions trouvées. Développer l'éthique organisationnelle est donc bien une décision stratégique.

5.2 Le leadeurship transformationnel et éthique

Si les différents styles de leadeurship ont fait l'objet de nombreuses études au cours des dernières années, une catégorisation majeure a été faite par Burns (1978). Ce dernier a été le premier à introduire les concepts de leadeurship transactionnel et transformationnel. La différence entre ces deux formes de leadeurship réside entre la nature de l'échange s'opérant entre un leadeur et ceux qui le suivent. Les leadeurs transactionnels et leurs suiveurs s'engagent dans un simple échange de ressources tangibles ou intangibles. Le leadeur transformationnel offre lui une vision qui dépasse le simple accomplissement d'objectifs sur le court terme. Les besoins et désirs des individus et de leurs leadeurs finissent donc progressivement par se confondre. Lorsque Burns définit ces notions, il constate que le leadeurship transactionnel est bien plus courant que le leadeurship transactionnel. Cependant, au cours des dernières années, les avantages du leadeurship transformationnels ont été mis de l'avant ce qui en fait aujourd'hui la forme privilégiée de leadeurship au sein des organisations.

Le leadeurship transformationnel comporte quatre dimensions (Judge, Piccolo 2004) : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et les considérations individualisées. Le charisme fait référence à la capacité du leadeur à se comporter de façon telle que les personnes qui le suivent finissent par s'identifier è lui. La motivation inspirante est la capacité du leadeur à mettre en place et communiquer une vision inspirante donnant du sens aux tâches quotidiennes. La stimulation intellectuelle est liée à la faculté du leadeur à remettre en question les idées préconçues et à encourager la créativité. Enfin, les considérations individualisées représentent l'habileté du leadeur à prendre en compte les besoins propres à chaque personne se trouvant sous sa responsabilité et à agir comme un mentor auprès d'elles.

Burns (1978) indique que le leadeurship transformationnel est un leadeurship moral puisqu'ils invitent les individus à travailler ensemble vers l'atteinte d'un objectif commun dépassant leur simple intérêt individuel. Selon Bass et Steidlmeier (1999) pour que le leadeurship transformationnel soit une force positive il doit également avoir des fondations morales fortes. Le leadeurship transformationnel est donc étroitement lié au leadeurship éthique. Les caractéristiques d'un leadeur transformationnel et celles d'un leadeur éthique sont donc souvent similaires. Au-delà de ces similitudes, le leadeurship éthique va au-delà des quatre dimensions transformationnelles (Brown, Trevino, 2006).

5.3 Être un leadeur éthique

Si être un leadeur éthique est souhaitable, le devenir est un processus complexe. Trevino et al. (2000) établissent deux piliers fondamentaux sur lesquels un individu peut s'appuyer pour obtenir ce statut auprès de ce pair.

Dans un premier temps, il s'agit d'être une personne morale. Cela signifie avoir un ensemble de traits, adopter certains comportements particuliers et prendre certaines décisions reflétant certains principes éthiques. Les traits d'une personne morale sont selon Trevino l'intégrité, l'honnêteté et la fiabilité. Ce type de personne adopte également des comportements particuliers : elles sont ouvertes, se préoccupent des autres, agissent de manière morale et ont une moralité personnelle importante dans le sens où leurs principes sont forts et orientent leurs actions. Enfin, lorsqu'il est question de prise de décisions, les personnes morales se montrent justes et objectifs, se préoccupent des retombées de leurs actions pour la société, suivent des règles éthiques et s'en tiennent également à leurs valeurs.

Le deuxième pilier pour être perçu comme un leadeur éthique est d'agir comme un gestionnaire moral. Il s'agit essentiellement de respecter trois principes. Pour commencer, il s'agit de faire en sorte que ces actions servent de modèle aux autres. Il est ensuite question d'attribuer des récompenses et de faire preuve de disciplines de

manière adéquate. Le système de récompense et en effet un symbole fort des comportements adéquats ou non. Enfin, il faut communiquer efficacement son éthique et ses valeurs.

S'ils parviennent à mobiliser efficacement ces deux piliers, les leadeurs seront perçus comme étant éthiques et pourront ainsi influencer positivement la prise de décisions des personnes se trouvant sous leur responsabilité

6. La nature du problème et son influence sur la prise de décision éthique.

Les recherches précédemment présentées montrent comment des variables propres à l'individu, mais aussi à l'environnement dans lequel il évolue influencent sa prise de décision. Jones (1991) établit un troisième élément pouvant modifier le comportement éthique du décideur. Il s'agit de la nature du problème moral auquel l'individu doit répondre. Selon cette théorie, un même individu évoluant dans un environnement fixe pourrait adopter un comportement éthique ou non à certains moments dépendamment du dilemme rencontré. Jones détermine six caractéristiques d'un problème moral affectant la prise de décisions éthiques : la magnitude des conséquences, le consensus social, la probabilité de l'effet, l'immédiateté temporelle, la proximité et la concentration des effets. Ces six aspects du problème déterminent l'intensité morale du problème. Comme le souligne Jones, l'intensité morale est propre au problème. Elle ne dépend aucunement de l'individu et de son développement moral et n'est pas liée au contexte organisationnel.

6.1 Les caractéristiques de l'intensité morale

Avant d'analyser le lien entre l'intensité morale et la prise de décisions éthiques de l'individu, il est nécessaire de s'intéresser aux six composantes de ce concept telles que définies par Jones (1991).

La première dimension de l'intensité morale est la magnitude des conséquences qui correspond à la somme des coûts ou bénéfices subis par autrui à l'issue de la décision morale. Ensuite, le consensus social d'un problème moral fait référence au degré d'accord social sur le fait qu'un acte soit bon ou mauvais. La probabilité de l'effet est la probabilité qu'à la fois les conséquences négatives se réalisent et que ces conséquences affectent avec le degré d'intensité prévue les personnes visées. La composante d'immédiateté temporelle quant à elle est la longueur de temps qui s'écoule entre la prise de décision et la manifestation de ces conséquences. La quatrième composante est la proximité qui fait référence au sentiment de proximité ressenti par le décideur vis-à-vis du groupe touché par le problème éthique. Ce sentiment serait plus élevé à mesure similarités réelles ou perçues entre le décideur et le groupe seront nombreuses. Ces similarités peuvent être d'ordre social, culturel, psychologique ou physique. Enfin, la dernière composante de l'intensité morale est la concentration de l'effet qui est une fonction inverse du nombre de touchés par un acte en fonction de sa magnitude. Plus chacune de ces composantes sera élevée et plus importante sera l'intensité morale. En effet, Jones explique que ces composantes s'additionnent et finissent par déterminer une intensité morale. Néanmoins, il est impossible de définir avec exactitude l'importance relative de chacune de ces composantes ou encore d'établir une relation entre ces dernières.

6.2 Le rôle de l'intensité morale dans la prise de décisions éthiques

Pour Jones, la résolution d'un dilemme moral suit le même cheminement que celui appliqué pour tout problème. Ce processus suit selon lui quatre étapes allant de la reconnaissance du problème moral, le jugement moral, l'intention morale et enfin l'action morale. Le modèle de décisions présenté par Jones s'appuie sur les travaux de Rest (1986) qui seront présentés en détail dans la partie suivante. La conclusion de Jones est que l'intensité morale affecte chaque étape du processus décisionnel. Ainsi, plus un problème aurait une intensité morale élevée et plus le décideur serait poussé à prendre une décision éthique.

La nature du problème tout comme les caractéristiques de l'individu et le contexte organisationnel est donc un facteur influençant la prise de décisions éthique d'une personne. Dans la partie suivante, nous nous intéresserons de plus près au processus décisionnel d'un sujet.

PARTIE II : Les modèles de prises de décisions éthiques

Un champ d'études important dans le domaine de la prise de décisions éthiques est de tenter de mieux comprendre ce qui se passe dans la « boîte noire » du décideur confronté à un problème éthique. Les recherches effectuées dans ce domaine ont donné naissance à de nombreux modèles proposant des explications ou détaillant le processus décisionnel.

De manière générale, ces modèles abordent la prise de décisions éthiques selon deux grandes optiques : la perspective rationaliste et la perspective socio-intuitionniste.

1. La perspective rationaliste

La perspective rationaliste aborde la prise de décision éthique comme un processus logique et rationnel.

L'un des modèles majeurs découlant de cette théorie est celui de James Rest (1986). Dans son modèle, Rest sépare les processus cognitifs menant à la prise de décision éthique en 4 étapes : a) la prise de conscience morale, b) le jugement moral, c)la motivation morale, d) le comportement moral. En d'autres termes, l'individu doit d'abord reconnaître le problème moral (a), se positionner face à ce dilemme (b), déterminer la façon dont il souhaite faire face à cette problématique (c) et enfin, agir en conséquence (d) Ce modèle étapiste nous indique que pour Rest un individu doit nécessairement passer par chacune de ces étapes avant de pouvoir se positionner face à un dilemme éthique. Le lien entre ces différentes étapes fait l'objet de plusieurs études que nous n'aborderons pas dans cette revue de littérature.

Les différentes étapes de ce modèle encore aujourd'hui très populaire ont été enrichies par les contributions d'autres chercheurs. Chacune des phases définies par Rest ainsi que les apports à la recherche les plus importants sur ces dernières sont présentés dans les points suivants.

1.1 La prise de conscience morale

La première étape du modèle de Rest l'individu reconnaît l'existence d'un problème moral. Il
est important de souligner que certains facteurs à la fois individuels (sexe, utilitarien vs formaliste ...), mais aussi situationnels (la nature du problème, une formation préalable) permettraient aux individus d'identifier le problème éthique avec plus ou moins de facilité. Ainsi, tous les individus ne sont pas égaux entre eux face à la prise de conscience morale. Plus important encore peut être, la faculté d'un même individu à identifier un dilemme éthique varie en fonction de la situation dans laquelle il se trouve.

1.2 Le jugement moral

Selon Rest, une fois que l'individu a identifié le problème moral il est en mesure d'établir un jugement. La nature de ce dernier dépend du développement moral de l'individu. La théorie du développement moral a été développée par Lawrence Kohlberg en 1969. Il y distingue trois niveaux de développement moral chacun séparé en deux stades distincts.

Au premier niveau appelé préconventionnel, l'individu pose un jugement ou agit de manière éthique soit afin d'éviter une punition (étape 1) ou en vue de protéger son intérêt personnel (étape 2). Au deuxième niveau, le niveau conventionnel, ce sont les attentes des autres (étape 3) ou les règles et lois (étape 4) qui déterminent le comportement de l'individu. Finalement, le dernier niveau, post-conventionnel est

celui où l'individu fonde son jugement en fonction de valeurs et principes. À l'étape 5, son comportement et jugement est influencé parce qu'il juge être la meilleure marche à suivre pour préserver le bien-être de la société. Finalement à l'étape 6, ce sont les principes universels qui guident le jugement des individus.

Le modèle de Kohlberg est séquentiel : un individu progresserait au cours de son développement le long de ces étapes dans une séquence invariable.

Il est intéressant de noter que pour Kohlberg, tous les individus ne sont pas en mesure de se rendre au même stade. La progression d'un niveau de développement moral à un autre dépend des facultés cognitives de chaque personne. Ainsi, tous les individus ne sont pas en mesure de poser un jugement moral avec la même facilité ou exactitude.

Un autre point important est que d'après les études menées par Kohlberg la majorité des membres de la société se trouverait au niveau conventionnel de développement moral. Les éléments externes ont ainsi une place prépondérante dans le jugement et comportement moral des individus. Ainsi, dans le cadre de l'entreprise, les codes de conduite, les leadeurs en place et le climat général influencent fortement le jugement moral des individus.

Le modèle de Kohlberg a fait l'objet de plusieurs critiques, notamment, parce qu'il n'accorde que peu d'importance aux émotions morales. Or, un nombre grandissant d'études en psychologie évolutive montre que la moralité des êtres humains a pour origine une série d'émotions les amenant à se préoccuper du bien-être de leurs pairs et encourageant la coopération (Trivers, 1971, Pinker, 1997). Le jugement moral serait donc plus le résultat d'une réaction émotionnelle plutôt que d'un développement moral supérieur.

1.3 La motivation morale

La motivation morale est définie par Rest comme le degré d'engagement de l'individu à adopter un comportement moral. La motivation morale joue le rôle d'intermédiaire entre le jugement et l'action morale.

Plusieurs auteurs ont formulé des hypothèses sur l'origine de la motivation morale. La motivation morale y est vue comme une réponse automatique basée sur l'habitude, les comportements appris ou encore une intuition morale. Nous aurons l'occasion d'explorer ce concept d'intuition morale, ses origines et effets dans la partie suivante consacrée à la perspective intuitionniste.

1.4 Le comportement moral

La dernière étape du modèle de Rest est l'adoption par l'individu d'un comportement éthique ou non. Cette décision est le résultat final de l'ensemble des réflexions menées au cours des étapes précédentes.

Le modèle de Rest a pendant des années été une référence incontestée pour quiconque souhaitant expliquer le processus décisionnel. Aujourd'hui encore, de nombreux programmes de formations visant à améliorer la prise de décisions éthiques en entreprise s'appuient. Cependant, de nombreux chercheurs ont mené des études qui leur ont permis de démontrer que les décideurs sont bien moins rationnels qu'on ne le pensait. Leurs recherches ont donné le jour à la perspective socio-intuitionniste, une manière différente parfois complémentaire au modèle de Rest d'aborder la prise de décisions au sein des organisations.

2. La perspective socio-intuitionniste

La popularité du modèle rationnel est le reflet de la vision encore dominante de l'Homme comme étant un être rationnel, faisant consciemment appel à sa raison afin

de prendre des décisions optimales et posant des actions conformes aux jugements logiques auxquels il parvient.

Il faut souligner néanmoins que le modèle rationnel du jugement moral reconnaît que les émotions et sentiments d'un sujet influencent sa prise de décision. Ces décisions ne sont donc pas considérées comme étant le résultat d'un raisonnement purement rationnel. Ce type d'affects constitue selon cette perspective un ensemble de données supplémentaires prises en compte dans le raisonnement moral.

Le modèle socio-intuitionniste remet en question le rôle de ces « données non rationnelles» ainsi que la place du raisonnement dans l'exercice d'un jugement moral. Dans cette partie, nous commencerons donc par décrire ce modèle proposé par Jonathan Haidt. Puis, nous nous intéresserons aux particularités du modèle socio-intuitionniste, plus particulièrement nous verrons l'importance des interactions sociales dans la prise de décisions éthiques. Nous aborderons également les théories sur lesquelles ils se fondent.

2.1 Le modèle socio-intuitionniste

L'intuitionnisme éthique, un concept philosophique dont les origines remontent au XVIIe siècle avec les travaux de Thomas Aquinas, permet de mieux comprendre le modèle socio-intuitionniste. Cette philosophie fait référence à la vision selon laquelle ils existeraient des vérités morales auxquels tous les individus ont accès non pas par l'usage de la raison, mais par celui de la perception. La perception renvoie dans ce cas à la faculté de voir que des vérités morales existent, sont évidentes et incontestables.

Si cette vision est vraie, les individus n'auraient donc pas besoin de faire appel à leur raison pour poser un jugement moral. Le jugement moral n'est donc pas le produit d'une réflexion, mais plutôt le résultat d'une intuition.

Le modèle socio-intuitionniste est fondé sur cette vision. Selon la théorie socio-intuitionniste, face à un problème éthique, un individu «perçoit» intuitivement ce qui constitue une décision morale ou non. Cette intuition apparaît naturellement et automatiquement dans la conscience du sujet qui est ainsi en mesure de poser un jugement moral. Ce processus opère donc de façon automatique et implicite. Le lien entre intuition morale et jugement moral est donc appelé lien de jugement intuitif.

Le raisonnement moral intervient une fois le jugement posé. Contrairement au rôle qu'il prend dans le modèle rationnel, le raisonnement n'est pas vu comme un processus logique visant à tirer des conclusions à partir de données factuelles précédemment récoltées. Il y est plutôt défini comme la recherche active d'informations visant à soutenir le jugement déjà établi. Le lien unissant jugement moral et raisonnement moral prend donc dans le modèle le nom de lien de raisonnement post hoc.

Une fois ce processus intuition-jugement-raisonnement effectué, l'individu peut revenir de lui-même sur sa décision morale de deux grandes façons.

Il peut soit laisser son raisonnement logique modifier son jugement. Il s'agit du lien de jugement raisonné. Dans ce cas, les arguments logiques du sujet surpassent son intuition initiale. Il modifie donc son jugement de manière à ce que ce dernier soit cohérent avec son raisonnement. Il est intéressant de noter que même si le jugement change, l'intuition initiale demeure.

Sinon, il peut se lancer dans un exercice de réflexion personnelle. Dans cette situation, réfléchir consciemment à la situation initiale déclenche chez le sujet une nouvelle intuition en contradiction avec son intuition initiale. Il recommence alors le processus de jugement moral en utilisant cette nouvelle intuition comme base.

2.2 Les composantes sociales du modèle socio-intuitionniste

Une caractéristique importante du modèle socio-intuitionniste est que le jugement moral y est défini comme étant un processus interpersonnel. En effet, le jugement moral d'un individu est influencé par les processus entourant la prise de décisions éthiques d'autres personnes et réciproquement. Cette influence est bien plus importante que les liens de jugement raisonné et de réflexion personnelle qui sont le résultat d'un exercice individuel. La composante sociale du modèle se manifeste ainsi à travers deux grands liens d'influence interpersonnelle du modèle socio-intuitionniste.

En un premier lieu, Haidt parle de la persuasion raisonnée (*reasoned persuasion*) où le raisonnement moral d'un individu vient modifier l'intuition d'un autre.

Comme expliqué précédemment, le raisonnement n'intervient qu'une fois le jugement moral a déjà établi. Sa fonction première est de rechercher et présenter des arguments soutenant la décision déjà établie.
Un effet de ce raisonnement moral est qu'il influence, lorsqu'il est exprimé au cours d'une discussion, l'intuition morale de l'interlocuteur.

Selon la perspective socio-intuitionniste, cette influence ne dépend pas de la véracité ou de la logique des arguments présentés. Il ne s'agit pas d'une « influence rationnelle », mais d'une « influence affective ». C'est la composante affective qui accompagne l'expression du raisonnement qui influence l'intuition de l'interlocuteur en déclenchant de nouvelles émotions chez lui.

Ensuite Haidt aborde le lien de persuasion sociale *(social persuasion*) où le jugement moral d'un individu vient influencer le jugement d'un autre.

La persuasion sociale est à l'œuvre lorsque l'intuition morale d'une personne est influencée par les jugements effectués par son entourage. Dans ce cas, l'individu ne

fait pas qu'agir de façon conforme avec les attentes des membres de son environnement. Ces intuitions morales sont façonnées par les jugements externes auxquels il est soumis.

Ces deux grandes formes d'influence du modèle socio-intuitionniste nous donnent une première idée de l'importance que revêtent les interactions interpersonnelles dans les processus de décisions éthiques.

2.3 Théories sur l'origine de l'intuition morale et implications

Comme mentionné précédemment, un des principes clés du modèle socio-intuitionniste est que tous les êtres humains sont en mesure d'avoir accès instinctivement à des vérités morales et d'établir ainsi des jugements moraux.

Aussi, il est légitime de se questionner sur l'origine de ces vérités morales reconnaissables par tous ainsi que sur la naissance de ce qui semble être un instinct moral.

De nombreux spécialistes de différents domaines se sont questionnés sur les origines de l'intuition morale. Nous présenterons ici les principales théories qui proposent une réponse à ces questions.

2.3.1 L'intuition morale : une faculté innée

Darwin introduit l'idée en 1874 que le sens moral des êtres humains a pour origine l'instinct social commun à tous les animaux. Si cet instinct est commun à tous les animaux, il est cependant particulièrement développé chez l'Homme et est renforcé par le langage. En effet, comme de Wall l'explique en 1991, une caractéristique propre aux primates est l'adoption de règles prescriptives. Une règle prescriptive est une règle que les membres de l'espèce ont appris à respecter à cause du renforcement de leurs pairs. Le langage permet l'énonciation claire de ces règles et donne une

nouvelle dimension au renforcement ce qui accroît finalement la puissance des règles prescriptives chez l'Homme.

Une question demeure cependant : comment les Hommes choisissent-ils ces règles prescriptives? Les travaux de Alan Fiske (1992) montrent qu'ils existent quatre grands types de règles prescriptives communes à toutes les sociétés humaines et présentant de grandes similarités avec celles adoptées par les primates. Il semble donc que ces règles ou comme les appelle Fiske, ces modèles sous-jacents de cognition sociale, apparaissent de façon innée et qu'elles font d'une certaine partie de la nature même de l'Homme.

Les quatre types de modèles sous-jacents de cognitions sociales sont définis de la façon suivante: le partage communautaire (*communal sharing*) fait référence à la compassion et l'empathie ressentie envers un ou plusieurs membres de la communauté, l'autorité (*authority ranking*) fait référence à la façon dont le pouvoir et le rang régissent l'accès aux ressources ainsi qu'à l'obligation des personnes en position d'autorité de protéger leurs subordonnés, l'appariement égalitaire (*equality matching)* décrit la capacité de retourner des faveurs et offenses et enfin le prix du marché (*market pricing*) décrit la volonté d'effectuer des échanges de biens ou services en respectant la valeur accordée par chaque individu à ces biens et services.

Le respect de ces quatre grandes règles dresse les contours des comportements naturellement perçus et jugés comme étant moraux par les êtres humains. Ces règles sont ainsi à l'origine des vérités morales reconnaissables par tous.

2.3.2 L'intuition morale : un contrat social

Au-delà des vérités morales communes à tous les Hommes, ils existent également différentes moralités entre communauté, mais aussi entre individus appartenant au même groupe une même société. Ces observations nous permettent d'établir que l'environnement dans lequel se développe un individu lui permet d'affiner ses

concepts de moralité au-delà des bases générales posées par les règles prescriptives communes.

Cette partie présente deux des principaux facteurs environnementaux influençant la construction de la moralité d'un individu, à savoir la culture d'appartenance et la socialisation par les pairs. Les travaux présentés nous permettent également de mieux comprendre comment l'instinct moral naît et se développe.

Shweder émet la théorie en 1997 que tous les enfants naissent avec l'habileté de développer trois grands types d'éthique : l'éthique de l'autonomie mettant l'accent sur les comportements qui protègent l'individu, l'éthique de la communauté qui vise la protection des familles, nations et autres groupes d'appartenance et l'éthique de la divinité se concentrant sur la protection du soi spirituel.
Chaque culture privilégie un voire deux de ces types d'éthiques. À l'âge adulte, l'intuition morale d'un individu le pousse donc à reconnaître comme étant moraux les comportements appartenant à ce ou ces deux types d'éthiques présélectionnés par sa culture d'appartenance.

La transmission de ces concepts de moralité n'est pas le résultat d'un apprentissage explicite et dirigé. Fiske en 1999 montre que les enfants apprennent les normes propres à leur culture avant tout en observant le comportement de leurs pairs et des adultes. L'apprentissage de ce qui est moral ou non se fait avant tout de manière inconsciente, via un apprentissage social.

Lieberman montre en 2000 que les compétences d'un apprentissage social sont rapidement assimilées et automatisées. Un individu les utilise ensuite de manière inconsciente ce qui lui donne une impression d'agir selon une intuition profonde et non pas un apprentissage précédemment acquis.

L'intuition morale ressentie par un individu, telle que décrite et utilisée dans le modèle socio-intuitionniste, est donc le résultat d'un apprentissage social conditionné par l'environnement.

Dans ce chapitre, nous avons présenté deux modèles proposant une représentation du processus décisionnel des individus. Nous avons également vu comment certaines variables personnelles ainsi que des phénomènes propres au groupe ont le pouvoir d'influencer leur processus décisionnel. Comme nous nous intéressons spécifiquement à la prise de décision en entreprise, nous avons également mis de l'avant les facteurs organisationnels affectant le comportement des individus. Cette revue de littérature nous a permis de mieux comprendre le sujet qui nous intéresse ici et nous permet d'explorer des pistes de réponses à notre problématique qui est la suivante : comment les dynamiques de groupe influencent-elles la prise de décisions éthiques en organisation?

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel

Compte tenu des résultats de recherches présentées dans la revue de littérature, nous avons choisi, dans ce mémoire, d'examiner de plus près le rôle joué par les dynamiques de groupe sur la prise de décision éthique en organisation. En effet, comme vu précédemment, les théories récentes suggèrent que les individus sont bien moins rationnels qu'ils ne le pensent et se laissent influencer de façon consciente aussi bien qu'inconsciente par leurs pairs. Nous pensons que le fait d'avoir à prendre des décisions en groupe affecte le processus décisionnel de l'individu de plusieurs façons. Plus précisément, deux sous questions guideront notre exploration de ce sujet de recherche: 1) Dans quelle mesure les dynamiques de groupe entretiennent-elles le niveau d'éthique du groupe? 2) Par quels mécanismes les dynamiques de groupe exercent-elles un effet sur la prise de décisions éthique d'un individu? L'objectif est de présenter le cadre dans lequel s'inscrit cette téude. Dans ce chapitre, le modèle de recherche est présenté. Nous présenterons également les variables s'y rattachant ainsi que les éventuelles relations qui les unissent. Le modèle de recherche sera finalement schématisé.

1. Le modèle de recherche

Notre modèle de recherche s'appuie sur le modèle de prise de décision socio-intuitionniste de Haidt. Ce modèle remet en question le lien de causalité couramment établi entre le raisonnement moral et le jugement moral. Pour Haidt, le raisonnement moral est une construction *post hoc* généré après que l'individu soit arrivé à un jugement moral de façon intuitive. Haidt identifie six liens unissant les différentes étapes du processus décisionnel d'un individu et l'impact de ces étapes sur la prise de décision d'un autre. Ces derniers ont été présentés précédemment. Trois liens s'inscrivent dans le cadre d'analyse de ce mémoire. Il s'agit du lien de jugement intuitif, du lien de raisonnement post-hoc et le lien de persuasion sociale. L'objectif de cette recherche est de découvrir si les dynamiques de groupe affectent ces trois liens et d'explorer la façon dont cette éventuelle influence se manifeste. Pour ce faire, nous établissons trois axes d'exploration qui serviront de guide à notre étude.

2. Premier axe d'exploration : Le jugement intuitif

Le premier lien du modèle socio-intuitionniste est celui du jugement intuitif. Ce lien indique que le jugement moral est la conséquence directe d'une intuition morale. Le jugement moral apparaît dans le conscient sans qu'il soit conscient du processus impliqué. Dans ce travail, nous pensons que les dynamiques de groupe plus particulièrement la pression du groupe affecte le jugement intuitif.

Pour commencer, tel que décrit par Haidt (2001), le jugement intuitif est un processus de cognition sociale qu'il définit comme étant « automatique et implicite. Comme nous l'avons vu lors de notre revue de littérature, la pression du groupe pousse les individus à adopter des comportements et normes pouvant aller à l'encontre des leurs (Santor et al, 1998). Une autre caractéristique sur les processus de cognition sociale est que l'analyse internalisée de l'information n'est pas nécessairement motivée par un désir de l'individu d'arriver à une réponse correcte (Higgins et Bargh, 1987). Higgins et Bargh (1987) explique en effet que des sources de satisfaction tels que le maintenue d'une estime de soi ou d'objectif personnel peut amener l'individu à sacrifier de façon inconsciente la justesse de son processus de cognition. Nous suggérons ici que le désir de s'intégrer au groupe et de conserver sa place ainsi que la relation au sein du groupe compte parmi ces sources de satisfaction recherchées par l'individu.

Ainsi, un des premiers axe que nous souhaitons explorer est celui selon lequel la pression de groupe vient "déformer" l'intuition initiale de l'individu lors de son passage dans le conscient de l'individu de façon à rendre le jugement moral conforme aux normes du groupe. Ce processus pourrait être une explication à la différence parfois observée entre le jugement moral d'un individu détenu en privé et celui ressenti dans un groupe.

3. Deuxième axe d'exploration : Le raisonnement post-hoc

Le deuxième lien du modèle d'Haidt stipule que le raisonnement moral est un

processus conscient dans lequel un individu s'engage afin de trouver des arguments soutenant son jugement. Nous pensons que l'existence des dynamiques de groupe, plus particulièrement le phénomène de pensée de groupe. agissent comme "oeillère" au raisonnement moral. Notre deuxième axe d'exploration est de comprendre si la pensée de groupe accroît la tendance des individus à chercher des arguments qui au-delà de soutenir leur jugement moral, confirment le jugement actuel du groupe ou celui qui sera potentiellement le plus acceptable aux yeux du groupe.

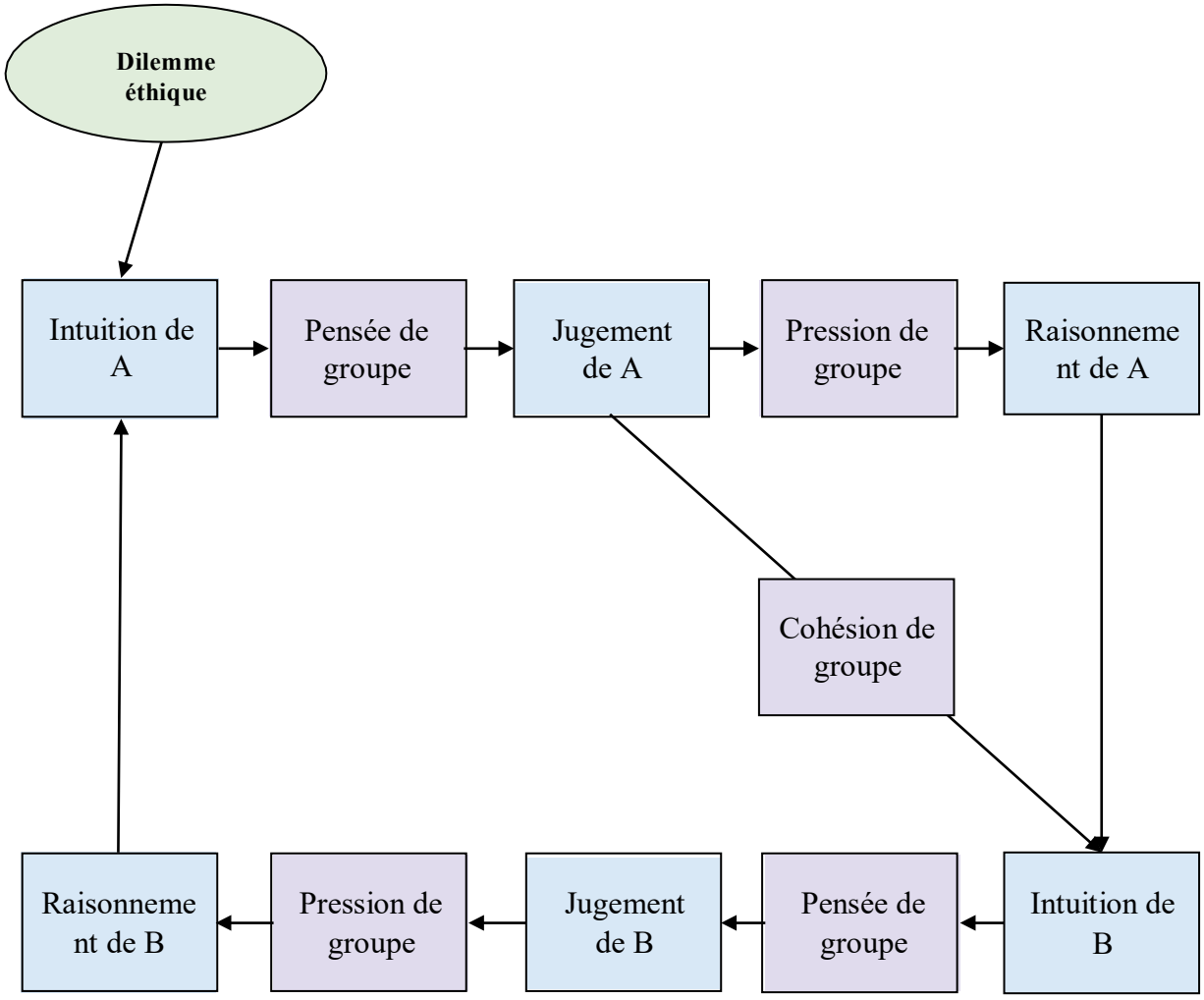
Cet axe d'exploration s'appuie sur les travaux de Janis (1971) présentés précédemment. Deux symptômes de la pensée de groupe de sont particulièrement important dans le cadre de cette étude. Le premier est la pression exercée sur les membres du groupe dont les opinions iraient contre la décision défendue par le groupe. Le deuxième est l'autocensure que l'individu s'impose à lui même pour éviter d'exprimer une opinion contraire à celle du groupe. S'ajoute aux études de Janis, les recherches de Sims (1992) montrant que le phénomène de pensée de groupe réduit la motivation des individus à rechercher des cours d'actions alternatifs à ceux proposés par le groupe ainsi que l'esprit critique.

4. Troisième axe d'exploration : La persuasion morale

Le troisième lien fait référence à l'influence directe que le jugement moral de la famille, des amis, des alliés et connaissance d'un individu exerce sur son propre jugement moral. Nous pensons que le lien de persuasion sociale sera plus fort si l'individu posant le jugement appartient au groupe décisionnel. En d'autres termes, le jugement exercé par les membres du groupe façonne davantage l'intuition d'un individu que celui de ses proches, alliés et toutes autres personnes et institutions extérieures au groupe. En effet, la pression de groupe et la pensée de groupe tendent à renforcer la cohésion entre les membres (Janis, 1972). Cette cohésion facilite et entretient l'apparition d'un cocon social qui comme vu précédemment pousse les individus à la fois à n'adopter que des solutions valides aux yeux du groupe et à se protéger de toutes sources d'influences extérieures.

La figure suivante résume le modèle de recherche sur lequel nous nous appuyons au cours de cette recherche.

Figure 1 : Le modèle de recherche



Chapitre 3 : La méthodologie

La revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel nous ont permis d'établir trois axes d'exploration en lien avec notre question de recherche générale portant sur l'influence des dynamiques de groupe sur la prise de décisions éthiques des individus. Cette recherche se donne pour objectif de faire émerger des facteurs et mécanismes d'influence tels qu'identifiés par l'individu. Cela est la principale raison pour laquelle notre choix s'est orienté vers une approche de recherche qualitative. L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter plus en détail les raisons justifiant le choix de cette méthodologie de cette étude. Dans un premier temps, nous présenterons la méthodologie utilisée, les raisons de ce choix et les limites de cette méthode. Nous nous intéresserons ensuite plus en détail aux instruments de mesure avant d'aborder le profil de l'échantillon, le processus de cueillette de données, les résultats de l'étude ainsi que les considérations éthiques prises en compte.

1. La méthode générale des vignettes

1.1 Le choix de la méthodologie

Dans ce mémoire, la méthode générale des vignettes sera utilisée afin d'explorer les différents axes de recherche. Cette technique est décrite par Alexander et Becker (1978) comme étant « des descriptions de situations concrètes élaborées de façon de systématique ». La méthode générale consiste ensuite à distribuer de façon aléatoire différentes versions de la même vignette à plusieurs individus. Selon ces chercheurs, cette méthode permet d'obtenir des résultats plus valides et fiables que ceux des questionnaires plus classiques. L'utilisation des vignettes est une méthode de recherche qualitative qui revêt des attributs intéressants, particulièrement appropriée à notre étude. Le premier avantage de la méthode des vignettes est qu'elle permet au chercheur de mesurer à la fois les différences de jugement moral entre les individus d'un même groupe, mais aussi d'évaluer l'influence de certaines contraintes sur ce jugement (Hyman, Steiner, 1996). Par ailleurs, comme les vignettes permettent de recueillir les perceptions, opinions,

croyances et attitudes des répondants face à certains scénarios, ce qui les rend particulièrement utiles lorsqu'il s'agit d'étudier l'éthique et le code moral des individus (Bartner, Renold, 1999). Enfin, la méthode des vignettes permet d'aborder des sujets sensibles (Bartner, Renold, 1999). Elles permettent en effet aux répondants de parler d'expériences vécues ou de ressentis délicats de façon détournée et donc moins menaçante.

Au-delà de ces avantages, la méthode des vignettes comporte des limites dont il est important d'être conscient afin de les utiliser de façon appropriée. La première limite est spécifique aux recherches portant sur des questions sensibles telles que l'éthique des individus. Il s'agit du biais de désirabilité qui pousse le sujet à donner des réponses qui le valorisent et qui ne sont pas conformes à la réalité. Par exemple, Izraeli (1988) note que dans son étude que les gestionnaires ont tendance à évaluer leur croyance et comportements éthiques de manière bien plus positive qu'ils ne le sont en réalité. Une autre différence entre le comportement rapporté et le comportement réel vient aussi du fait que la façon dont les individus pensent agir et la façon dont ils agissent concrètement n'est pas toujours similaire. Certains chercheurs tels que Hughes (1998) pensent ainsi qu'il est difficile de mettre en parallèle les réponses aux vignettes et les actions réelles ». Une autre limite de cette méthode est que les répondants ajoutent de façon idiosyncrasique des faits aux vignettes. Tous les faits qui ne sont pas explicitement identifiés dans les vignettes sont donc laissés à l'imagination du sujet. Ces additions ne peuvent être ni mesurées, ni contrôlées Skipper and Hyman (1993).

Pour faire face à ces défis méthodologiques, certaines techniques présentées par Bartner et Renold (1999) seront utilisées. Pour commencer, l'anonymat des individus sera assuré afin de réduire le biais de désirabilité sociale. De plus, comme conseillé, il est important de ne pas s'arrêter à la réponse initiale susceptible d'être la plus «socialement acceptable», mais de poser davantage de questions sur la réponse afin d'obtenir celle étant la plus proche des croyances et attitudes réelles du sujet interrogé. Afin d'obtenir des réponses plus fiables lorsque le biais de désirabilité social est trop fort, il peut aussi être intéressant de

demander au participant non pas comment il agirait, mais ce qu'il penserait s'il voyait une autre personne agir d'une certaine façon. D'autre part afin de faire face aux différences entre les comportements rapportés et les actes posés en réalité, il est conseillé d'utiliser d'autres méthodes de recherche en parallèle aux vignettes. Étant donné la nature du mandat propre à ce mémoire, nous nous en tiendrons ici à une méthode unique. Enfin, pour réduire l'introduction d'éléments idiosyncrasiques, les vignettes contiendront un contexte suffisamment développé, tout en laissant un «espace» permettant au répondant d'introduire des éléments personnels ayant le potentiel d'influencer cette décision. Dans la mesure du possible, les répondants seront invités à rendre ces éléments explicites.

1. 2. Le choix des vignettes

Les vignettes utilisées dans cette étude ont été construites à partir du Business Practice Questionnaire, un outil développé par Harris (1991) afin de mesurer le jugement éthique. Le questionnaire original est composé de 15 courts scénarios décrivant des situations ou comportement qui sans être illégaux, sont questionnables éthiquement. Afin de répondre à notre question de recherche, ces scénarios ont été modifiés afin d'intégrer des dynamiques de groupe. Pour ce faire, les scénarios incluent plusieurs des huit symptômes de la pensée de groupe tels qu'identifiées par Janis et présentées dans la revue de littérature précédemment. De plus, étant donné leur influence sur la prise de décision éthique en groupe, le degré de cohésion du groupe ainsi que la perception de l'éthique du groupe sont également précisés dans les vignettes. L'ensemble des vignettes utilisées ainsi que la façon dont les dynamiques de groupe y ont été intégrées sont décrites dans les annexes A et B.

1.3 Les entrevues semi-dirigées et l'élaboration du guide d'entretien

Les vignettes se concluent sur une question servant à récolter la première réaction instinctive des participants. Cette question est : « Est-ce approprié? ». Les termes « juste », « éthique » ou encore « est-ce le bon cours d'action » ont été évités, car

ils contiennent une certaine connotation et pouvaient biaiser la réponse de nos participants. Cependant, nous étions conscients que cette unique question ne serait pas suffisante pour explorer nos différents axes de recherche. Pour pouvoir aborder les thèmes en lien avec notre cadre de recherche tout en laissant l'occasion aux participants de faire émerger d'autres thématiques, nous avons donc opté pour des entrevues semi-dirigées s'appuyant sur un guide d'entretien présenté dans l'annexe C.

Cette recherche se donne pour objectif d'être avant tout exploratoire. Si ce guide d'entretien nous a servi de base et permis de structurer notre approche, au moment des entrevues nous avons posé des questions différentes n'y figurant pas de façon à approfondir certains concepts émergents. Ces nouveaux concepts sont identifiés clairement dans le chapitre de présentation des résultats.

2. La cueillette de données

2.1. Critères de sélection des participants

Compte tenu de la nature de notre étude, les participants pour pouvoir être intégrés à notre recherche devaient répondre à quelques critères uniquement. Dans un premier temps, il était important que ces derniers aient eu à un moment de leur vie professionnelle eu à agir et à prendre des décisions au sein d'un groupe. La nature de ces décisions, leur niveau hiérarchique au sein de l'organisation ou encore leur industrie ou fonction ne sont pas considérées comme étant des critères pertinents dans le cadre de cette recherche. Notre premier critère de sélection était donc que tous les participants aient une expérience de travail d'un an minimum. Les autres critères de sélection étaient en lien avec des aspects plus pratiques de notre étude. Les vignettes ont été rédigées en français et comportaient comme mentionnées précédemment des subtilités visant à insinuer des dynamiques de groupe et une cohésion particulière. Dans ce sens, il était important que les participants aient une compréhension écrite avancée de la langue. De plus, compte tenu de la nature complexe du sujet, il était important que les participants puissent s'exprimer facilement en français de façon à pouvoir décrire de la façon la plus

juste possible leur raisonnement, mais aussi les émotions qu'ils auraient pu ressentir. Dans ce sens, la maitrise de la langue a été notre deuxième facteur de sélection. Notre troisième et dernier critère servait à venir réduire le biais de désirabilité qui peut être , comme vu précédemment, très présent lorsque les entrevues sont menées en personne et porte sur un sujet sensible tel que l'éthique. C'est pourquoi nous avons jugé comme étant indispensable de ne choisir que des participants qui n'avaient aucun lien avec la personne conduisant les entrevues. Les membres du réseau professionnel et personnel ainsi que les étudiants s'étant déjà retrouvés dans la même classe que le chercheure ont donc été disqualifiés.

2.2 Approche et échantillonnage

Ces critères de sélection ont permis d'orienter notre approche pour trouver des participants à notre étude. Les étudiants aux cycles supérieurs à l'université remplissent en majorité à nos critères. Des annonces ont été faites dans le groupe regroupant les étudiants à la maitrise et au D.E.S.S de HEC Montréal. L'échantillonnage peut ainsi être qualifié d'échantillon de convenance non probabiliste. Un point important à relever est que si ces annonces faisaient mention des critères à remplir, le sujet de l'étude était présenté comme « La prise de décision en organisation». Les thèmes des dynamiques de groupe et de l'éthique ont volontairement été omis de façon à ne pas biaiser les réponses des participants. Cependant, à la fin des entrevues ces thèmes de recherche étaient révélés aux participants qui pouvaient choisir de se retirer de l'étude. Les personnes étant intéressées étaient invitées à contacter le chercheure. Par la suite, par échange de messages, une vérification qu'ils répondaient bel et bien aux critères été faites. Les entrevues ont ensuite pu être planifiées en fonction des disponibilités des participants.

2.3 Profil des répondants

Quinze entrevues ont été menées au cours de la collecte de données. Quatre de nos répondants sont des hommes et les onze autres des femmes. Cette disparité n'est pas volontaire. Les participants répondant aux critères initiaux ont ensuite été choisis selon une logique du « premier arrivé, premier interviewé ».

Cependant, cela constitue une première limite de notre étude. D'autre part, compte tenu de notre approche de recrutement nos participants ont tous reçu une formation en gestion. De la même façon, le nombre d'années d'expérience professionnelle est similaire. Le domaine de leur expérience et leur fonction sont cependant plus hétérogènes.

Le tableau 1 ci-dessous présente les profils de nos répondants.

Identifiant	Fonction occupée	Industrie	Année d'expérience	Genre
Participant A	Assistant de ventes	Commerce de détail	1 an	Femme
Participant B	Analyste Commercial	Commerce de détail	2.5 ans	Femme
Participant C	Analyste Financier	Presse et Médias	2.5 ans	Homme
Participant D	Analyste Chaine d' Approvisionnement	Manufacturier	1 an	Homme
Participant E	Conseillère Clientèle	Services	2 an	Femme
Participant F	Gestionnaire des Ressources Humaines	Consultation	8 ans	Femme
Participant G	Spécialiste en Marketing	Services	5 ans	Femme
Participant H	Gestionnaire de projets	Consultation	1 an	Homme
Participant I	Assistante de Recherche	Éducation	1 an	Femme
Participant J	Chargé marketing	Commerce de détail	1 an	Femme
Participant K	Support aux ventes	Commerce de détail	1 an	Femme
Participant L	Conseillère stratégique	Consultation	7 ans	Femme
Participant M	Propriétaire d'entreprise	Services	7 ans	Homme
Participant N	Assistant Gestion en Marketing	Commerce de détail	1 an	Femme
Participant O	Coordonnateur personnel	Secteur Médical	2 ans	Femme

Tableau 1 : Présentation des répondants

3. Le déroulement de la collecte de données

Chaque entrevue débute par un rappel de l'objectif de l'étude. Celui-ci a été décrit comme étant de comprendre l'effet des dynamiques de groupe sur la prise de décisions en entreprise. Le terme «éthique» a délibérément été omis afin de réduire le biais de désirabilité, précédemment abordé. Le déroulement de l'entrevue a été précisé et il a été rappelé aux participants que leurs réponses

seraient entièrement anonymes. Les participants ont ensuite confirmé leur intention de participer à l'étude en remplissant les formulaires de consentement.

La première partie de l'entrevue correspond à des questions sociodémographiques simples qui au-delà de servir à la recherche ont aussi pour objectif de mettre les répondants à l'aise et de créer un rapport de confiance.

Dans un deuxième temps, la première vignette (1.A ou 2.A) a été distribuée. Le participant dispose d'environ 5 minutes pour prendre connaissance de la situation et poser des questions s'ils le souhaitent s'assurer de sa compréhension de la situation. Le chercheur lui demande ensuite s'il estime que la situation est appropriée. En fonction de sa réponse, plusieurs questions sont posées afin de mieux comprendre le processus décisionnel de l'individu. L'objectif de cette vignette est de comprendre la façon dont le participant parvient à un jugement moral dans un contexte sans dynamiques de groupe.

La troisième partie de l'entrevue vise à établir comment les dynamiques de groupe affectent le processus de prises de décisions éthique de l'individu. À ce stade, le participant est davantage en confiance, ce qui permet d'obtenir des réponses plus authentiques. Cela est particulièrement important compte tenu du fait que les vignettes distribuées contiennent une pression de groupe négative ayant le potentiel de mener à une décision non éthique. Les participants reçoivent la deuxième vignette (1.B ou 2.B) et ont à nouveau 5 minutes pour la lire et poser des questions visant à éclaircir leur compréhension. À nouveau, il leur est demandé d'expliquer si selon eux la situation est appropriée. À partir de leur réponse, une série de questions sera posée de façon à mettre en lumière leur prise de décisions. Nous avons porté une attention particulière aux thèmes émergents et avons invité les participants partager plus en profondeur leur ressenti et arguments.

À la fin de l'étude, le caractère éthique de la recherche a été révélé aux participants qui ont alors eu l'opportunité de demander à ce que leur entrevue ne fasse pas partie de la recherche.

Le déroulement de ces entrevues et le canevas utilisé (Annexe C) sont disponibles en annexe.

4. L'analyse de données

4.1 Les étapes de l'analyse

Campenhoudt et Quivy (2011) définissent trois étapes d'analyse de données : « la préparation des données, la mise en relation des données et la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus et l'interprétation des écarts. ». C'est cette façon de procéder que nous avons suivie pour analyser nos données.

La première étape consiste à retranscrire toutes les entrevues de façon à pouvoir traiter par la suite l'ensemble des données y compris celles qui en premier lieu semblaient peu pertinentes. Grâce aux enregistrements audio qui ont été effectués avec l'accord des participants, nous avons donc pu obtenir les 15 *verbatim* de nos entrevues. Ces *verbatim* se sont avérés être particulièrement utiles lorsqu'il s'agissait d'identifier les thèmes communs à nos entrevues, de comparer les diverses réponses et de sortir des citations explorant en détail un ou plusieurs thèmes de recherche.

La deuxième étape est la mise en relation des données qui sert à obtenir une meilleure compréhension des réponses données par les participants, de les regrouper en thème et faire ressortir des concepts identifiés dans le modèle de recherche ou émergents. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse en détail de chaque *verbatim* et les avons codé tels que décrits dans la partie suivante.

Finalement, la dernière étape consiste à mettre de l'avant et analyser les différences entre les résultats des entrevues et ce qui avait été prédit préalablement à ces dernières dans le cadre conceptuel de la recherche. Le chapitre sur l'interprétation des résultats découle directement de cette dernière phase.

4.2 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu a été rendue possible par un codage construit de façon inductive et déductive. En effet, suite à la rédaction de notre cadre d'analyse et à la définition de nos axes exploratoires, nous avons pu identifier certains éléments en lien avec la prise de décision et les dynamiques de groupe qui devraient être évoqués par les participants. Ce travail de codage a été effectué grâce au logiciel MAXQDA.

Dans un premier temps, nous avons donc codé tous les *verbatim* à l'aide de ces codes prédéfinis. Par la suite, nous les avons regroupés dans des catégories puisque nous avons remarqué qu'ils étaient similaires pour les participants ou faisant écho au même concept. Dans un deuxième temps, nous avons prêté une attention particulière aux *verbatim* non codés. Nous y avons associé un code émergent et constaté des similarités entre les entrevues ce qui nous a permis de créer de nouvelles catégories. Finalement, notre grille de codage présenté à l'annexe E reflète la richesse des entretiens semi-dirigés qui permet d'explorer certains concepts prédéfinis tout en faisant émerger de nouveau.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus au cours des quinze entrevues. Pour rappel, lors de ces entretiens, les participants recevaient d'abord une vignette leur présentant un dilemme éthique dans une organisation et été questionné sur leur réaction initiale et la façon dont ils se comporteraient. Par la suite, la deuxième vignette présentait une deuxième situation ambigüe d'un point de vue éthique. De la même façon, ils étaient invités à partager leur réaction et leurs comportements éventuels face à ce nouveau scénario. Cette fois-ci, en revanche, la mise en situation impliquait que les participants n'agissent plus seuls mais aient à prendre leur décision en groupe.

Cette deuxième mise en situation est celle qui comporte les éléments les plus pertinents dans le contexte de cette recherche; la première servant davantage de témoin. Néanmoins, dans cette partie, nous commencerons par présenter les résultats se rapportant à la première vignette et montrerons comment celle-ci tend à supporter la validité de notre cadre théorique. Nous verrons aussi comme celle-ci met en lumière des thèmes émergents.

Les résultats en lien avec la deuxième vignette seront ensuite présentés. Pour faciliter la présentation de ces données, ces derniers seront présentés en 5 parties qui correspondent aux 5 phases par lesquelles sont passés les participants au cours de la mise en situation. Il s'agit de (1) la prise de connaissance du dilemme éthique et de l'opinion des pairs (2) les actions et outils utilisés pour convaincre et persuader (3) la réaction face à la prise de décision non éthique et à sa divulgation au sein de la compagnie (4) la réponse à l'éclairage public (5) le *post mortem* de la décision et ses retombées sur l'individu.

Au cours de ces phases, des réactions et comportements décrits précédemment dans cette recherche et en lien avec les axes exploratoires de notre cadre d'analyse peuvent être observés. Nous les mettrons de l'avant dans cette partie avant de les analyser plus en détail dans le chapitre suivant.

Enfin, dans une dernière partie, nous verrons quels sont les éléments tels qu'identifiés par les participants qui favorisent la prise de décision éthique en groupe.

Partie I : La prise de décision éthique individuelle

1. De la reconnaissance de l'aspect éthique au choix de la rationalisation

1.1 Éthique, intuition et jugement moral

Au cours des entrevues, tous les participants sans exception ont constaté l'aspect éthique du dilemme qui leur était présenté. Pourtant, aucune mention de l'éthique n'apparaissait dans les vignettes et ce terme avait volontairement été omis de la description de la recherche aux participants et lors de leur recrutement. Bien plus que prendre une décision d'affaires, les participants sont donc conscients qu'ils devront prendre en considération ou choisir d'ignorer leurs propres valeurs.

> *« Ça soulève un enjeu éthique de grande envergure vu qu'on parle là d'enjeux de grande envergure: d'enjeux environnementaux. »*
>
> *- Participant M*

> *« Là on a la dichotomie de l'éthique et du courage de prise de décisions. Est-ce que c'est approprié? En gros, je pense qu'en général l'éthique c'est relatif et ça dépend aussi dans quel domaine tu te trouves. »*
>
> *- Participant H*

Ils semblent qu'initialement ce sont bien leurs valeurs plus que la raison qui semblent pousser la majorité des participants à défendre une position éthique.

> *« Selon mes convictions à moi, en tant que décideur (...) je dirais que non. Pour moi une augmentation des émissions de pollution de 25%, c'est totalement inacceptable et j'aurai beaucoup de difficultés d'aller de l'avant avec cette décision-là. »*

- Participant M

« C'est clairement pas approprié. Je suis vraiment choquée. C'est pas possible de faire ça. »

- Participant A

« Je vois pas du tout ça comme étant éthique. C'est juste pour pas perdre l'argent qu'on a fait ça, mais si tu es une personne censée, c'est juste dégueulasse.»

-Participant E

« C'est une décision d'affaires, mais si tu décides de vendre au coût quelque chose que tu sais qui est pas bon pour la santé des gens… euh… pour moi c'est contre tes valeurs et le bien commun, le bien public. »

-Participant F

Dans ce cas, leur rappeler des données factuelles telles que l'aspect légal et bénéfique pour l'organisation n'a aucune influence sur leur décision. Ils se montrent même sceptiques par rapport à ces faits qui vont à l'encontre de leur intuition et jugement.

« Même si c'est pas illégal, à quel point c'est éthique de vendre ça. Peut être que c'est pas illégal parce qu'il y a beaucoup de corruption dans le pays et que donc la loi est pas passée, mais en soi ça devrait l'être. »

- Participant E

« Hmm… je pense que je devrais en savoir plus sur les études. Est-ce que les autres études sont payées par des gens qui ont des intérêts? ou est-ce que les autres pays ont des réglementations très faibles? Donc non ça ne changerait pas ma décision »

- Participant O

« Pour moi c'est du non-sens. La sécurité c'est quelque chose avec quoi tu niaises pas. Ca dépasse les règles et les lois. »

-Participant F

1.2. Raisonnement moral et choix de la rationalité

Si dans un premier temps, les participants rejettent vivement les arguments rationnels qui leur sont fournis, la présentation de données factuelles les pousse à chercher des faits et données qui soutiennent leur propre point de vue. Cela confirme les fondations du modèle de prise de décision socio intuitionniste qui affirme que le raisonnement moral n'intervient qu'une fois le jugement formulé et sert à confirmer la position de l'individu.

Dans cette étude, il est intéressant de constater que l'ensemble des arguments avancés par les participants font référence à des concepts organisationnels. Plutôt que de présenter une argumentation reposant sur les potentielles retombées négatives d'une décision non éthique sur la société, l'environnement ou les humains, les participants font le choix de présenter des arguments "corporatifs". Entre autres ils abordent l'importance de se conformer aux demandes des consommateurs et constatent que la perte financière serait négligeable pour une entreprise qui semble assez grande.

> *« En ce moment on est dans une ère où tout le monde est éco responsable donc c'est sur qu'une augmentation des émissions globale de 25%, c'est sûr que non (...)on peut faire la promotion avec le marketing " on est plus vert que les autres compagnies" »*
>
> *- Participant I*

> *« Je pense que tu es mieux d'y aller avec le choix qui va mieux paraître auprès de la population. »*
>
> *- Participant H*

> *« Mettons que si ça sort, ça détruirait la réputation de la compagnie donc ce serait un autre type de risques. »*
>
> *- Participant O*

En même temps, ils le vendent au coût. Donc ils font pas de profits. C'est juste pour pas avoir d'inventaire sur les mains.

- Participant C

Ce choix de présenter des arguments s'inscrivant uniquement dans une logique corporative semble être volontaire. Lors de la mise en situation de groupe, nous verrons même que ce type d'arguments vient servir un tout autre objectif que de confirmer le jugement moral de l'individu tel qu'indiqué dans le modèle de prise de décisions socio-intuitionniste.

2. L'importance de l'organisation dans le processus décisionnel individuel

La mise en situation vise à mieux comprendre le processus décisionnel des participants, seuls face à un dilemme éthique. Cependant, les discussions avec ces derniers montrent que, dans un contexte organisationnel, les individus ne sont jamais vraiment seuls face à leurs choix. En effet, les questions et remarques formulées par les participants montrent que ces derniers sont conscients d'agir dans un environnement particulier, celui d'une compagnie. De ce fait, même si la décision leur revient, ils font partie d'un plus grand groupe où les relations entre individus sont régies par des structures formelles et informelles. Le rôle qu'ils occupent et qui détermine leur relation avec les autres membres de l'organisation ainsi que la culture de l'entreprise qui reflète les valeurs de l'entreprise semblent avoir un effet important sur la prise de décision.

2.1 L'influence du rôle sur le choix du cours d'action

Il est intéressant de remarquer qu'une donnée importante pour la quasi-totalité des participants est de savoir le rôle qu'ils occupent au sein de la compagnie. Pour certains, ce sera même la première question qu'ils poseront dès qu'ils auront fini de lire la vignette. Cette interrogation suggère que le processus décisionnel de l'individu dépend de la place qu'ils occupent dans l'organigramme.

« Ça dit "un membre de la direction", mais est-ce que je fais partie de la direction également? »

- Participant M

Pour certains, une position élevée est utilisée comme une justification à l'adoption de comportements non éthiques. Pour eux, s'ils occupaient ce type de positions, les intérêts de la compagnie, le désir de conserver leur position et les bénéfices qui y sont attachés viendraient surpasser leur jugement moral initial. Dans ces cas, on peut observer chez les participants l'utilisation d'un mécanisme de désengagement moral: le déplacement de responsabilité. Pour les participants, ce ne sont pas eux, en tant que personnes, qui choisissent le cours d'action non éthique, mais bien le rôle qu'ils incarnent au sein de l'organisation.

« Si moi, ça fait dix ans que je suis là, ça se peut que j'aie un gros poste, que j'ai pas envie que ma tête soit coupée et j'ai envie de conserver mon bonus… »

- Participant H

« Parce que pour moi la valeur de … faire preuve d'un sens éthique et moral est plus important que d'être dans la légalité. Donc, c'est pour ça que je saurai jamais PDG d'une entreprise. »

- Participant B

« Mais moi je suis pas une haute dirigeante, je suis pas le genre de personnes qui prendraient ce genre de décisions. »

- Participant F

2.2 La culture de l'organisation

Les participants se questionnent aussi sur la culture organisationnelle. Pour eux, il semble nécessaire d'agir conformément aux valeurs de l'entreprise, même si ces dernières sont contraires à leur jugement moral. La culture exerce donc une

pression sociale sur les individus, même lorsque ces derniers doivent répondre à un problème éthique seul.

> *« Alors, ça dépend s'ils ont un comité d'éthique, un département de responsabilité sociale, je dirais que c'est vraiment la décision sera propre aux valeurs de l'organisation. »*
>
> *- Participant J*

> *« J'irai avec les valeurs de l'entreprise. Personnellement, j'irais pas dans cette décision-là, mais si les valeurs de l'entreprise ils s'enfichent de l'environnement... »*
>
> *- Participant K*
>
> -

3. L'adoption de comportements non éthiques

Si la majorité des participants expriment un jugement moral conforme à l'éthique, certaines exceptions méritent d'être reportées. Les trois participants ayant opté pour cette voie adoptent un comportement similaire. Ils abordent tous la discussion en s'engageant dans trois des techniques de désengagement moral:

(1) Minimisation des conséquences

> *« Est-ce que toi qui fais le choix éthique d'émettre moins de gaz à effet de serre va vraiment faire en sorte que la planète soit sauvée … »*
>
> *-Participant H*

> *« On sait pas ce qu'ils font faire avec ce matériel. Donc on a aucune assurance que ça va avoir un impact négatif sur des enfants. »*
>
> *- Participant J*

(2) les comparaisons avantageuses

> *« Les compagnies comme celle-ci déjà ça pollue donc déjà moi j'aurais acheté ça. »*

- Participant J

« Après je pense que sur tous les vêtements, il y a des choses cancérigènes donc après voilà … Ca m'aurait pas dérangée. »

- Participant N

« Est-ce qu'il y a autre chose que tu peux faire que le charbon? Oui, il y a le nucléaire, est-ce que c'est vraiment éthique. »

-Participant H

(3) le déplacement de responsabilité

« C'est pas illégal dans l'autre pays. Et puis, s'ils acceptent, voila… Après si ils acceptent, c'est qu'ils en ont besoin. »

- Participant N

« Si dans mon industrie, on fait des affaires polluantes et que c'est un well-known fact et qu'on s'en tire au niveau de la réputation en achetant des droits d'émissions de carbone. Je te dirais que la décision est entièrement appropriée puisque de toute façon, tu veux pas être le premier guerrier qui fait un précédent. »

- Participant H

Comme nous l'avons mentionné, l'ensemble des participants était conscient de l'enjeu éthique du dilemme. Ces résultats montrent bien qu'être conscient de l'aspect éthique est loin d'être la seule et unique condition à l'adoption d'un comportement éthique. Dans cette partie, nous avons vu que, même lorsqu'ils sont seuls face un problème éthique, les participants subissent des pressions sociales. Ces pressions les poussent soit à justifier leurs décisions éthiques par un raisonnement moral spécifique, soit à agir à l'encontre de leur jugement moral en connaissance de cause.

Partie II : La prise de décision éthique en groupe

La deuxième situation plaçait à nouveau les participants face à un dilemme éthique. Cependant, dans ce scénario, ils ne sont plus seuls à devoir prendre la décision et doivent trouver une solution à la problématique avec leurs collègues. Les seuls avis formulés par leurs pairs sont non éthiques. Comme mentionné précédemment, nous présentons les résultats en lien avec cette vignette en 5 parties correspondant aux 5 phases vécues par les participants: (1) la prise de connaissance du dilemme éthique et de l'opinion des pairs (2) les actions et outils utiliser pour convaincre et persuader (3) la réaction face à la prise de décision non éthique et à sa divulgation au sein de la compagnie (4) la réponse à l'éclairage public (5) le post mortem de la décision et ses retombées sur l'individu.

1. Prise de connaissance du dilemme éthique et de l'opinion des pairs

1.1. Réaction face au dilemme éthique

De façon similaire à la première vignette, l'ensemble des participants reconnaissent à nouveau le caractère éthique du dilemme. Cette fois-ci, on peut supposer que le fait d'être confronté à un dilemme de la même nature que dans la première mise en situation a facilité leur prise de conscience de l'aspect éthique de ce nouveau scénario. À nouveau, c'est l'ensemble des participants, à l'exception de deux personnes, qui émet un jugement moral éthique.

Il est intéressant de remarquer que dans cette mise en situation de groupe, les participants invoquent plus rapidement le raisonnement se trouvant derrière leur choix. Ils abordent les potentielles retombées négatives sur la société, les personnes et l'environnement.

> *« Je pense pas que des jobs équivalent à des vies. Fait que tu sais là tu as des études qui te démontrent, c'est pas éthique, ça a beau être contesté... »*
>
> *- Participant H*

« Déjà à la base, on sait que éthiquement parlant à la base ça a pas de bon sens de transférer un problème à quelqu'un qui a moins de ressources. Éthiquement, c'est pas correct. »

- Participant L

« Ils disent que c'est pas illégal, mais c'est pas parce que le gouvernement décrète que c'est illégal que ça fait pas du mal à la planète. »

- Participant A

De plus, à nouveau, ils mentionnent des d'arguments s'inscrivant dans une logique corporative.

« J'ai l'impression que si on est des joueurs institutionnels, tu as des choix éthiques plus grands à faire, parce que c'est toi qui va leadeur le mouvement. Fait que juste pour cette raison, est-ce approprié de vendre non et puis même d'un point de vue stratégique encore une fois, il faut que tu dises, il faut repositionner notre branding. » - Participant H

« Je pense que même si c'est pas illégal là où ils le vendent si il y a des poursuites qui sont intentées vu que c'est quand même eux qui sont à la base de la chaîne d'approvisionnement, donc ils seraient victimes en tout cas imputables de ça. C'est sûr qu'avant de prendre une décision comme ça il faut qu'ils consultent le département légal. »

- Participant L

« La tendance c'est plus de développer des énergies renouvelables. Donc de dire que c'est plus rentable d'aller avec le charbon moins cher pour rester plus compétitif, non pas forcément. Les gros joueurs investissent dans des énergies renouvelables. Ce serait plus sensé économiquement d'investir dans cela. »

- Participant C

La réaction initiale des participants semble donc être similaire à celle observée lors de la mise en situation où la prise de décision se faisait individuelle. À ce stade, leur jugement moral ne semble pas avoir été influencé par la dynamique du groupe et les avis exprimés par leurs collègues. Une fois qu'ils ont répondu à la question générale "Est-ce approprié?", les participants sont invités à échanger sur ce qu'ils pensent des opinions de leurs pairs.

1.2 Réaction face aux opinions des pairs

Les arguments avancés par les membres du groupe ne semblent pas convaincre les participants ou influencer leur jugement moral. Certains sont en complet désaccord avec les opinions exprimées et d'autres affirment comprendre leur point de vue, mais ne le trouvent pas valide ou du moins insuffisant pour justifier la prise de décisions non éthiques.

> *« Je pense qu'ils voient pas les opportunités qu'ils pourraient avoir et ils sont trop dans le parcours traditionnel. »*
>
> *- Participant C*

> *« Je ne suis pas complètement d'accord avec leurs façons de penser, que les réglementations viennent pénaliser les compagnies, je trouve que c'est un mindset très négatif de penser comme ça »*
>
> *- Participant J*

> *« Les arguments sont pas mauvais ... oui, il faut relativiser. D'un autre côté, faut viser l'excellence surtout actuellement. Faut trouver d'autres solutions. »*
>
> *- Participant F*

Cependant, il est intéressant de remarquer que la plupart des participants se rendent compte que des effets propres à la pensée de groupe sont à l'oeuvre. Notamment, ils sont conscients que le groupe exerce une pression sur les individus ayant une opinion différente qui par conséquent préfère se taire. Ils remarquent également que les individus tendent à vouloir préserver l'harmonie du groupe et évitent de s'engager des comportements qui pourraient être une source de conflit. Par la suite, nous verrons comment certains participants font face à cette pression du groupe et défendent leurs positions alors que d'autres reconnaîtront s'y soumettre.

« Toute l'entreprise réfléchit comme ça, avec l'effet de groupe et tout, ils se disent on va continuer comme ça. Alors qu'en vrai si ils étaient tout seuls, qu'ils réfléchissaient tous tranquilles à la maison, ils se diraient " ah c'est inacceptable comme situation. »

- Participant E

« Parfois, il y a un statut, de la pensée de groupe. Des gens dominants dans le groupe et puis les autres sont 'on s'entend bien, on travaille bien ensemble, on va continuer »

- Participant B

« Peut-être que quelqu'un a une excellente idée, mais n'ose pas s'exprimer… Donc même si personne n'a rien à ajouter, il faut connaître l'opinion de chacun. »

- Participant O

« Là il y a la majorité .. Dans une équipe, surtout dans une dynamique où on ne se connaît pas pour éviter des disputes inutiles souvent le monde vont se fier à ça. »

- Participant O

1.3 Prise de position face au groupe

Comme mentionné, la majorité des participants ont formulé un jugement moral éthique. Cependant, tous ne sont pas à l'aise avec l'idée de partager leur opinion avec leurs pairs. Notamment, certaines affirment que s'il est important pour eux d'exprimer leur opinion, ils désirent également préserver le cocon social, un effet de la pensée de groupe dont ils sont pourtant conscients tel que mentionné précédemment.

> *« Avoir une opinion divergente ça pourrait être mal vu par eux. Notre relation pourrait changer. Donc c'est pour ça que ça peut être difficile de parler. Je prendrais peut-être une approche plus diplomate pour pas créer de chocs. Avant on partageait une relation amicale, on s'entendait bien, on avait les mêmes opinions. Et là, j'ai une opinion différente. Donc ce serait vraiment touchy. »*
>
> *-Participant C*

> *« Je pense quand tu as travaillé un certain temps dans une compagnie, tu as une certaine fidélité peut être même une certaine confiance. Donc ça doit pas être facile de voir ces gens-là prendre une décision que moi je considère comme non éthique.(...) le plus important comme j'ai dit c'est de faire savoir mon avis. »*
>
> *-Participant D*

D'autres participants ayant émis un jugement moral éthique décident de se ranger à la seule opinion exprimée qui n'a pourtant obtenu que le consentement tacite des autres.

> *« Je sais que j'aurais tendance à suivre Jackie. Là dans le développement actuel de ma personne, je dirais ok pourquoi froisser les gens. "Je vais accepter. Si c'était dans la loi ce serait interdit." Je serai comme ça. »*
>
> *-Participant E*

« J'aurais probablement suivi le groupe, même si j'ai une opinion contraire. Je n'aurai pas le sens de l'affirmation. »

- Participant F

Les résultats présentés dans cette partie montrent que les effets du groupe et des dynamiques sociales n'influencent pas le jugement moral des individus. En revanche, les individus, même dans ce scénario fictif, ressentent le besoin de préserver le cocon social: soit en évitant d'exprimer des opinions contraires soit en présentant leur position d'une façon acceptable qu'ils jugent être acceptables aux yeux de groupe.

2. Actions et outils utilisés pour convaincre et persuader

Une fois que les participants ont présenté à leurs pairs leur position quant au dilemme éthique, ils utilisent divers outils afin de tenter de les rallier à leurs causes. Nous présentons les différentes méthodes qu'ils utilisent pour convaincre et persuader leurs collègues dans cette partie.

2.1 Le raisonnement moral comme outil de persuasion

Lorsque les participants sont invités à discuter de la manière dont ils tenteraient de convaincre le groupe d'adopter une mesure éthique, tous optent pour une approche rationnelle et décident de commencer par présenter des arguments logiques de façon structurée.

« Comment je ferai valoir mon point de vue? Vraiment en le présentant de même, en argumentant, en discutant un business case qui a de l'allure et qui s'appuie sur les arguments que eux, ils prennent. »

- Participant H

« J'aurais essayé dans tous les cas de pas remettre en cause leurs propres valeurs, mais d'expliquer, mettre de l'avant à quel point le contraire serait plus bénéfique. »

- Participant O

Leurs arguments s'inscrivent dans une logique corporative et gravitent essentiellement autour de la rentabilité, de la préservation des emplois et de la protection de l'image de la compagnie aux yeux des consommateurs.

> *« Je pense que les consommateurs sont prêts aujourd'hui à payer plus cher pour un produit fairtrade donc une autre solution cela de continuer la teneur en soufre faible, mais le faire en marketing voila un produit meilleur pour l'environnement. »*
>
> *- Participant N*

> *« Après leur expliquer que même du niveau légal, même si ils voulaient aller plus loin, ça engendre des frais, il faudrait engager plusieurs avocats et que ça ça engendre des coûts ».*
>
> *- Participant L*

Les participants exposent aussi les conséquences négatives d'une décision non éthique. Tous se concentrent uniquement les retombées négatives pour la compagnie uniquement.

> *« Plutôt que défendre mes valeurs, je défendrai mon opinion comme étant un intérêt pour eux. Comme on voudrait pas non plus que la compagnie soit dans les médias dans quelques mois pour avoir fait ça là et qu'il y ait un gros scandale et qu'on fasse faillite. »*
>
> *- Participant G*

> *« Peut-être aussi leur dire qu'il y a des organisations qui ont fait ça dans le passé et que après ils ont fait faillite parce que leur réputation a été complètement anéantie. »*
>
> *- Participant I*

Les impacts négatifs pour la société et l'environnement dont ils sont pourtant conscients sont passés sous silence. Cela n'est pas un oubli, mais une décision volontaire. Les participants semblent juger que ces arguments n'ont pas le potentiel de convaincre et décide de présenter uniquement des données qui à leurs yeux seraient les mieux acceptées par le groupe.

> *« Moi je dirai pas "moi c'est contre mes valeurs et puis oh non les pauvres enfants". J'ai l'impression que ce serait pas des arguments qui leur permettraient de changer d'avis. J'amènerai vraiment des arguments qui sur la table sont bénéfiques pour l'entreprise. »*
>
> *- Participant G*

> *« Tu sais la façon dont il faut que tu bouges, (...) il faut que tu utilises le même genre de langage là. "On est pas obligé de faire des licenciements, on peut faire du remaniement." »*
>
> *- Participant H*

> *« J'essaierai d'amener des points plus concrets. Je vais pas juste dire " ah le gouvernement dit que c'est néfaste et les études puis tout". »*
>
> *- Participant I*

Le raisonnement moral d'une personne exerce une influence sur l'intuition morale de son interlocuteur. Les participants en sont conscients et il n'est donc pas surprenant de les voir utiliser la logique pour convaincre. En revanche, il est intéressant de constater que le choix des arguments présentés est spécifique à l'entreprise et au groupe. Pour les participants, il est important de s'exprimer dans le même langage que leurs pairs. Ce langage commun est celui des organisations.

2.2 L'appel à l'avis des personnes externes

Dans nos discussions, on remarque les participants désirent faire appel à personnes externes à leur groupe de travail. Leur objectif principal est de trouver des cours d'actions alternatifs. Certains sont conscients que pour explorer de

nouvelles avenues, ils doivent faire appel à des individus moins influencés par la pensée de groupe. Dans cette optique, les participants tendent à se tourner d'abord vers l'expertise existant au sein de la compagnie.

> *« Ils sont potes entre eux, ils vont peut être pas oser se dire les choses. Donc peut être avoir un autre point de vue, avec une autre team qui pourrait nous aider juste pour avoir un peu plus d'avis que juste nous, entre nos collègues, très bon potes quoi. »*
>
> *- Participant J*

> *« Pourquoi on réunit pas toute la compagnie (...) Pourquoi on essaie pas de brasser toute l'intelligence collective avant de voir les consultants. Pas juste un petit groupe. Après on va à l'externe voir les consultants. »*
>
> *- Participant F*

> *« C'est sûr qu'avant de prendre une décision comme ça il faut qu'ils consultent le département légal. La décision peut pas se prendre à cinq personnes là. »*
>
> *- Participant L*

Ils se tournent dans un deuxième temps seulement vers des experts externes à l'entreprise. Leur but est de trouver des cours alternatifs auxquels personne au sein de la compagnie n'aurait déjà pensé.

> *« Est-ce qu'on devrait aller chercher un expert, un conseiller qui pourrait nous donner d'autres alternatives d'autres solutions sur ce qu'on pourrait faire dans nos circonstances parce que là on a un peu le nez sur l'arbre. »*
>
> *- Participant F*

On peut souligner que les participants qui ont reconnu qu'ils n'exprimeraient pas leurs avis afin de protéger le cocon social ne sont pas non plus enclins à aller chercher l'avis des experts. Aucun d'entre eux n'a évoqué vouloir consulter une

personne à l'extérieur de leur groupe ou de leur organisation afin de les guider dans la décision.

2. 3 La dimension politique de la prise de décision

Au cours de la première mise en situation, nous avons relevé que presque la totalité des candidats voulait avoir plus d'informations sur leur rôle au sein de l'organisation avant de présenter leur jugement moral. Ce questionnement apparaît à nouveau dans ce second scénario.

> *« Premièrement, je sais pas c'est quoi mon poste. Je suis conseillère? Je suis quoi?*
>
> *- Participant F*

> *« Mettons-moi si je travaille dans l'entreprise je trouverai pas ça approprié, mais ça dépend je suis à quel poste dans l'entreprise là? Est-ce que tu le sais dans la situation? »*
>
> *- Participant I*

> *« Il y a toujours des games politiques. Je ne sais pas c'est quoi mon poste … »*
>
> *- Participant H*

Lorsqu'ils étaient les seuls à prendre la décision, les participants désiraient savoir leur poste afin de déterminer dans quelle mesure ils devaient faire valoir les intérêts de la compagnie au lieu de leurs intérêts et valeurs personnels. Maintenant qu'ils sont placés dans une situation de groupe, les participants semblent vouloir connaître le place dans l'organigramme surtout en vue d'évaluer leur potentiel d'influencer leurs pairs.

> *« C'est sûr que si je suis un employé plus bas dans l'entreprise je pense pas que je pourrais faire changer les choses, mais si je suis dans le CA ou peu importe je dirai mon point. »*

- Participant I

« Tu sais tu es pas un haut dirigeant là, donc tu es plus à la merci de ce qui se passe autour. Tu as pas l'opportunité d'influencer, d'impacter … »

- Participant F

Pour certains, la décision de communiquer leur jugement moral au reste du groupe ou non dépend de leur statut hiérarchique par rapport à ces derniers. Lorsqu'on leur demande s'ils sont prêts à partager leurs opinions, ils répondent de la façon suivante:

« Oui, si je suis sur le même niveau, quand on fait partie d'une équipe au niveau égal, je dirais que oui. »

- Participant K

« Je pense que le fait de moi avoir un certain pouvoir de décision ça fait que je pense que je pourrais exprimer mon avis »

- Participant D

S'ils ne détiennent pas cette légitimité politique, les participants sont prêts à aller chercher le support de leurs supérieurs afin de faire valoir leur opinion.

« J'aurai recours à quelque chose qui permettrait de stopper cette décision. Et je pense que ce serait d'aller voir des gens qui sont plus haut placés dans l'entreprise »

- Participant G

« Il me semble j'irai voir l'opinion du responsable et je ferai un appel à l'autorité. Ensuite je dirai " Je suis allé tâter le terrain, le boss est ouvert …" »

- Participant H

Il est intéressant de voir que les participants semblent attribuer une valeur différente aux jugement et raisonnement moraux des personnes en fonction de leur position dans leur organisation. Leur fonction dans l'organisation semble leur donner le droit ou du moins la confiance nécessaire pour exprimer un avis contraire à celui du groupe. De plus, les participants sont convaincus que le raisonnement moral présenté par une personne occupant une position supérieure aura davantage d'impact sur le jugement moral exprimé par leurs pairs.

3. La réaction face à la prise de décision non éthique et à sa divulgation au sein de la compagnie.

Après qu'ils aient présenté la façon dont ils auraient tenté de convaincre leurs collègues d'adopter une décision éthique, les participants à inviter à échanger sur la façon dont ils agiraient si leurs pairs restaient insensibles à leurs arguments. Puis, ils sont interrogés sur leur réaction face à la diffusion de cette décision au sein de la compagnie.

3.1 La réaction face aux comportements de pairs.

Le scénario où leurs collègues ne changerait pas leur avis et décider d'aller avec la décision non éthique provoque un "malaise" chez l'ensemble des participants vis-à-vis de leurs pairs. La différence entre leur système de valeurs et la décision qu'ils doivent remettre au nom de leur groupe est également une source d'émotions négatives.

> *« Je pense que j'aurais un petit malaise parce que c'est pas la décision avec laquelle je suis le plus d'accord ou la plus éthique. Mais c'est la décision de ma compagnie. »*
>
> *- Participant O*

> *« C'est sûr je pense, je serai mal à l'aise parce que c'est quand même des valeurs importantes (...) J'aurais un malaise avec mes collègues. »*
>
> *- Participant I*

Certains participants décident de prendre des actions concrètes pour éviter qu'une décision similaire soit prise à l'avenir. Ils décident d'effectuer de collecter des données supplémentaires montrant ainsi qu'ils attribuent leur échec à leur incapacité à présenter suffisamment d'arguments fondés sur des faits concrets.

> *« Peut-être que je ferai des recherches pour le prochain. Dans 5 ans, peut être qu'on pourrait continuer avec un autre produit »*
>
> *- Participant O*

Certains rationalisent la prise de décisions et utilisent certains mécanismes de désengagement de façon à réduire le malaise provoqué par une décision contraire à leurs valeurs.

> *« J'aurais vécu avec la décision de la majorité. J'aurais peut être relativisé. J'aurais essayé de me concentrer sur les bonnes choses qu'on fait, peut être que comme compagnie on fait d'autres choses environnementales »*
>
> *-Participant F*

> *« Je continuerai pas de brûler du capital politique pour une décision qui a déjà était faite (...) parfois il faut mettre son ego de côté pour pouvoir continuer d'aller de l'avant. »*
>
> *- Participant H*

Pour la majorité cependant, la remise décision marque le début d'un désengagement avec la compagnie. Nous aborderons ce point en détail dans la cinquième section se concentrant sur les retombées de la décision.

3.2 La réaction face à la diffusion de la décision dans l'entreprise.

Les discussions et décisions étaient jusqu'à présent contenues à leur groupe de collègues. Les participants sont maintenant interrogés quant à leur réaction si la

position finale adoptée par le groupe venait à être diffusée au sein de l'entreprise. Notre objectif était de déterminer si les effets de la pression du groupe perduraient une fois l'individu sorti de ce cadre de décisions.

La majorité des participants choisissent de défendre la position prise par le groupe. Si parmi ceux-ci, certains décident de souligner que la décision n'était pas unanime suggérant ainsi à leurs collègues que l'effet de groupe a exercé une influence sur la position finale et se dégageant ainsi d'une certaine part de responsabilités, la plupart d'entre eux ne jugent pas nécessaire de relever ce fait. Il est également intéressant de constater que pour défendre la position du groupe, les participants utilisent les mêmes arguments qu'ils avaient pourtant jugés comme étant peu convaincants initialement.

> *« J'expliquerai que déjà on ne produit pas les pyjamas. Que de deux, ça peut conduire à la perte d'emploi. Et de trois, ça permet de ne pas faire de perte. Et de quatre, on ne sait pas ce que l'exportateur va faire avec le matériel, on ne sait pas ce qui va se passer. »*
>
> *-Participant J*

> *« Je lui dirais justement souvent dans les décisions qu'on prend on ne peut pas rendre tout le monde heureux. Et si c'est une décision entre le boulot de mes collègues et la profitabilité de la compagnie et l'environnement. J'aimerais bien préserver les deux, mais là j'ai fait une décision pour garder les boulots de tous mes collègues. »*
>
> *- Participant O*

Pour expliquer leur décision de défendre une opinion contraire à leur conviction personnelle, les participants évoquent un certain sens du devoir et une certaine loyauté par rapport aux membres de leur groupe.

> *« Après oui c'est sûr que c'est une décision qu'on a prise en équipe. Je vais la porter jusqu'à tant que je sois plus dans l'entreprise. Oui, on reste*

une équipe. Cette décision-là j'imagine que ça a fait consensus à un certain point. »

- Participant K

« Je défendrai mon équipe. Tu veux jeter personne en dessous du pont à moins que ça en vaille vraiment la peine là, et je pense pas que c'est le genre d'affaires qui en vaudrait vraiment la peine. »

- Participant H

Pour certains, il est cependant important de présenter aux collègues extérieurs au groupe le contexte entourant la décision et de montrer que s'ils la soutiennent à présent cela n'a pas toujours été leur position.

« J'expliquerai vraiment comment la décision a été prise, voilà ma position et voilà la décision du groupe que j'accepte, mais si individuellement je ne l'aurais pas prise. »

- Participant B

« Je dirais, je rationaliserai " on a fait ça parce que économiquement c'est plus rentable, mais je suis d'accord avec toi que ... »

- Participant C

« Je suis capable de leur dire " écoutez gang on est dans une équipe, le oui est passé". Il faut rester intègre par rapport à ça genre " J'étais contre, mais voilà la décision" »

- Participant H

Ces résultats montrent que si les participants ressentent un certain malaise face à la décision du groupe, la majorité d'entre eux restent prêts à défendre cette position contraire à leurs propres valeurs auprès du reste de l'entreprise. Pour ce faire, ils se concentrent essentiellement sur la présentation d'arguments présentés par leurs pairs et faisant référence à une logique corporative.

4. La réaction face à l'éclairage extérieur

La quatrième phase des discussions avec les participants correspond à l'introduction de l'éclairage public sur la décision finale défendue par les participants. Jusqu'à ce moment, les participants avaient à défendre une position auprès de leur groupe de travail et de leurs collègues. Ils opéraient donc toujours au sein d'un environnement fermé celui de la compagnie. L'objectif est de voir comment les individus se comportent une fois qu'ils sortent du vase clos dans lequel ils ont pris et défendu leur décision.

4.1 L'effet de l'éclairage public

Pour commencer, on demande aux participants quelle serait leur réaction si la décision non éthique prise par leur groupe de travail venait à être rendue publique et apparaissait dans la presse par exemple. À l'exception d'une personne, tous reconnaissent qu'ils ne défendraient plus l'opinion du groupe. Ils sont nombreux à utiliser les termes d' "association" et "dissociation" pour expliquer leur décision de ne pas persister dans la défense de la position de leur groupe de travail. Ils redoutent d'être associés aux valeurs associées à la décision du groupe.

> *« Clairement j'essaierai de me dissocier, si on me demandait. Si la décision était lancée dans les médias et pourrait revenir à moi, clairement que je défendrai mon point de vue, que je me dissocierai de mes collègues et de l'organisation »*
>
> *- Participant M*

> *« Les gens vont m'associer. Les gens vont penser que c'est l'opinion que j'ai. Tout le temps j'aurais à me justifier " Oui, j'ai fait partie du groupe, mais ça ne reflète pas mon opinion" »*
>
> *- Participant C*

« Peut être que je me dissocierai du groupe si je devais être confronté à des gens qui m'attaqueraient j'expliquerai comment la décision a été prise en groupe »

- Participant B

Certains participants vont plus loin dans leur dissociation avec la position du groupe de travail et font le choix d'une rupture complète avec la compagnie qui se traduit par leur démission.

« Je quitte le navire avant que ça casse. Je pense que c'est la seule affaire à faire. Surtout si d'emblée ce n'était pas une décision que je voudrais prendre, là c'est chacun pour soi. »

- Participant H

Je pense que ça arrive à ce niveau-là, je partirai juste de l'entreprise parce que ça n'a pas de sens de rester avec eux et dire que tu es avec cette compagnie-là, mais que tu as une opinion différente là

- Participant I

Dans ce cas-là peut être, vaut mieux prendre la chance de perdre ma job est d'exprimer mon opinion que de toute façon essayer de défendre quelque chose où j'étais pas d'accord

- Participant G

La loyauté au groupe mentionnée précédemment par les participants ne semble donc pas résister à l'épreuve de l'éclairage public.

4.2 L'opinion des proches

Au-delà d'un éclairage public général, les participants sont invités à discuter de la façon dont ils réagiraient si leurs entourages, familles et amis étaient mis au courant de la décision. Ces avis externes diffèrent de l'opinion du public en général, car les participants entretiennent une relation émotionnelle avec ces personnes. On remarque que la majorité des participants sont enclins à discuter de

la prise de décision non éthique avec leurs proches. Ceux qui se montrent réticents à échanger à ce sujet avec leur entourage l'expliquent par une peur du jugement et une certaine honte face à une décision contraire à leurs valeurs. C'est la conviction qu'ils seront écoutés et non pas jugés qui pousse les autres à échanger avec leurs proches.

> *J'aurais peur d'être jugée auprès de ma famille. Parce qu'au final je sais que c'est pas bien. - Participant J*

> *Ils essaieraient de me comprendre pas de me juger je pense*
>
> *- Participant A*

> *Je leur en parlerai probablement parce que je pense que les collègues ont des valeurs qui reflètent l'entreprise et mon entourage a mes valeurs*
>
> *– Participant C*

Il est intéressant de voir que les participants n'échangent pas avec leur proche en vue de trouver des arguments rationnels ou des cours d'actions alternatives susceptibles de convaincre leurs collègues de faire un choix éthique. Ils évoquent entre autres le fait que leur entourage ne dispose pas des connaissances nécessaires en affaires ou sur le contexte de l'entreprise pour les conseiller efficacement.

> *Il y a tellement l'air d'avoir un gros contexte derrière fait que tout expliquer ça à quelqu'un qui ne connaît pas nécessairement le contexte ça va peut être être compliqué. - Participant K*

> *Ils ont pas de connaissances sur l'environnement ou le business – Participant B*

Les discussions avec les proches remplissent donc deux fonctions principales: évacuer leurs frustrations et chercher l'approbation de leurs pairs.

Je pense que quand on parle à des amis pour des décisions qui sont déjà prises parfois on leur parle pour avoir une approbation comme pour se rassurer un peu qu'on a raison qu'on avait raison d'agir d'une certaine façon. Je pense pour se rassurer, mais aussi, il y a le terme "vent" en anglais pour se libérer de ça.

- Participant G

Pour vent. Je raconterai ce qui s'est passé en style thérapie.

– Participant C

Lorsque les participants se confient à leurs proches, ils ne sont plus à la recherche de façon ils sont avant tout à la recherche d'un certain support émotionnel qui suggère d'une part que leur intuition et jugement moraux n'ont pas évolué au cours des discussions avec leurs collègues et d'autres part que la décision d'aller de l'avant avec une position contraire a leur valeur n'est pas sans conséquence sur leur bien-être.

5. Les retombées de la prise de décisions non éthique

Dans cette section, nous verrons comment la prise de décision non éthique affecte les participants. Au cours des discussions plusieurs expriment un certain malaise face au dilemme qui leur est présenté qui se prolonge et se transforme en une série d'émotions négatives une fois la décision non éthique prise.

« Je pense que je serai très frustrée et pas contente de moi-même. Pourquoi tu as pas parlé, pourquoi tu as pas dit ce que tu pensais vraiment. Et puis, en colère envers les autres. »

- Participant E

« Quand tu vois comment la gestion est tu deviens désenchanté. Les gens doivent toujours défendre leur décision. À la fin ça crée de l'usure. Et tout le monde se demande pourquoi il reste. »

- Participant C

« Je me sentirai pas fière de travailler pour cette organisation. «

- Participant F

D'un point de vue organisationnel, les émotions des participants doivent être considérées puisqu'elles les motivent à considérer une action lourde de conséquences pour l'individu et la compagnie: démissionner. En effet, sans que cela ne fût suggéré comme un cours d'actions possible, tous les participants sans exception déclarent que la prise de décisions non éthiques par leur groupe de travail les pousserait à questionner leur place dans l'organisation.

« Je pense que je pourrais pas accepter de travailler juste dans une entreprise comme ça. Et si je travaille dans une entreprise comme ça, où il y a des décisions comme ça qui doivent être prises, je pense que je devrais juste quitter. »

- Participant A

« J'aurais de la difficulté à travailler pour une entreprise qui prend ce genre de décisions. »

- Participant B

Il est intéressant de constater que la majorité des participants évoquent cette possibilité au même moment, lorsque leurs arguments ne sont pas entendus par leurs collègues. Certains mentionnent d'ailleurs le fait de ne pas se sentir écouté par leurs collègues et leur incapacité à les influencer au cours du processus décisionnel comme une raison de reconsidérer leur avenir professionnel.

« À la fin de la journée, si je travaille dans un endroit où je peux pas exprimer mes opinions. Il faut juste que je change d'emploi. Je peux pas travailler dans un environnement comme ça. »

- Participant B

« J'essaierai d'en parler avec mes collègues pour essayer de leur faire changer d'avis. Et puis si vraiment, je pense que je quitterai la compagnie... »

- Participant N

Pour d'autres, il est nécessaire de quitter la compagnie pour pouvoir s'exprimer sur les pratiques non éthiques dans le cas où ils seraient amenés à s'exprimer publiquement sur la décision. Si leur opinion n'a pas été entendue à l'intérieur de la compagnie, ils comptent la faire entendre à l'extérieur.

« Je partirai juste de l'entreprise parce que ça a pas de sens de rester avec eux et dire que tu es avec cette compagnie là, mais que tu as une opinion différente là. (...) je peux pas rester dans la compagnie et dire une autre opinion que la leur là. »

- Participant I

« Et puis, si je démissionne dans un cas comme ça, je me demande même si j'appellerai pas la presse là pour faire un gros coup. Sachant que mon opinion est pas du tout écoutée dans la discussion. »

- Participant L

Pour la majorité des participants, la décision est un reflet des valeurs de leurs collègues ainsi que de celles de la compagnie. Pour eux, l'incompatibilité de la culture corporative avec leurs valeurs est une raison suffisante pour quitter l'entreprise.

« Je me dirais "c'est quand même une entreprise qui prend ce type de décision. Ok, c'est peut-être pas une entreprise qui a les mêmes valeurs que moi" ... donc je me questionnerai par rapport à ça ' est-ce qu'on est vraiment sur la même longueur d'onde? »

- Participant B

« Probablement que je réfléchirai à mon avenir dans leur organisation, ça viendrait beaucoup jouer dans mes croyances et mes croyances dans l'organisation, ma confiance… »

- Participant K

« Si je change ma décision et je me dis je me plie à leur décision, je sais que personnellement, je serai pas capable de poursuivre pour l'organisation donc moi j'aime mieux rester fidèle, disons, à mes valeurs et ces principes-là. »

- Participant M

« Je pense que c'est déjà arrivé dans une entreprise dans laquelle je travaillais, j'étais pas d'accord avec les valeurs donc je suis partie. Mais ça c'est fréquent. Les gens changent quand les entreprises sont pas en accord avec leurs valeurs. »

- Participant F

Finalement, dans tous les cas pour tous les participants, cette prise de décision non éthique marquerait le début d'une remise en question professionnelle quant à leur avenir au sein de la compagnie.

Dans cette section, nous avons présenté les différents réactions et comportements des participants au cours du processus décisionnel ainsi que les actions entreprises une fois cette décision présentée aux personnes extérieures au groupe. Nous avons également relevé une conséquence majeure de la prise d'une décision en groupe contraire à leurs valeurs à savoir le désengagement des candidats vis-à-vis de la compagnie. Au cours de nos discussions, les participants ont relevé différents éléments qu'ils jugeaient comme étant des obstacles à la prise de décisions éthiques, la partie suivante fait état de ces derniers.

6. Outils et habiletés nécessaires à la prise de décisions éthiques en groupe

Comme nous l'avons précédemment relevé, les participants sont conscients de la dimension éthique de la décision à prendre ainsi que des effets négatifs de la pensée de groupe. Ils reconnaissent que faire un choix éthique et éviter l'influence nuisible du groupe est en pratique une tâche complexe. Ainsi, les participants perçoivent différents obstacles à la prise de décision éthique en groupe au cours de la mise en situation et identifient les outils et habiletés qui leur permettraient de les surmonter.

6.1 Processus et cadre décisionnels

Les participants sont conscients des effets négatifs de la pensée de groupe. Si le scénario est ici fictif, quelques un d'entre eux rapportent s'être déjà trouvés dans une situation similaire. Pour eux, en plus de l'appel aux avis extérieurs de collègues, supérieurs et experts. une action qui leur permettrait de prendre et de défendre de meilleures décisions en groupe serait d'avoir l'opportunité de réfléchir seule.

> *« Tu réfléchis à l'externe et sans la pression du groupe et du coup je serai revenue pour leur dire non je suis pas d'accord. »*
>
> *- Participant E*

> *« J'essaierai de faire des recherches seules sur des études qui prouvent le contraire »*
>
> *-Participant O*

De cette façon, ils espèrent ainsi pouvoir limiter les effets du groupe sur leur propre opinion. Ils profiteraient aussi de ce temps à l'écart du groupe décisionnel pour former des arguments valides fondés sur des faits.

Les participants jugent aussi important de pouvoir être dans un milieu où ils peuvent s'exprimer librement et présenter un avis contraire à celle de l'opinion exprimée. Ils reconnaissent qu'au sein des groupes, certaines personnes évitent de partager un point de vue différent par peur des retombées éventuelles subies par les dissidents.

> *« D'autres personnes n'osent pas dire parce qu'ils pensent qu'on va dire qu'ils sont bêtes ou qu'on va se moquer d'eux. C'est important de créer un espace où tous les avis sont permis. »*
>
> *- Participant O*

> *« À la fin de la journée, si je travaille dans un endroit où je peux pas exprimer mes opinions, il faut juste que je change d'emploi. Je peux pas travailler dans un environnement comme ça. »*
>
> *- Participant B*

Les participants pensent également qu'une fois qu'une voix dissidente s'est faite entendre il est plus facile pour les membres du groupe de partager une opinion différente. C'est pourquoi ils jugent important de donner une chance à chacun de s'exprimer.

> *« J'essaierai vraiment de savoir ce que chacun pense honnêtement. Parfois certains sont ' non, mais en fait je suis pas certain' donc le plus juste serait d'avoir l'avis de tout le monde. Parfois être la personne qui initie un avis contraire dans le groupe ça permet aux autres d'être comme ' ah oui moi aussi'. »*
>
> *- Participant B*

> *« Je pense que souvent c'est facile de suivre ceux qui parlent le plus. Il faut essayer de voir l'opinion de chaque. Peut-être que quelqu'un a une excellente idée, mais n'ose pas s'exprimer… Donc même si personne n'a rien à ajouter, il faut connaître l'opinion de chacun. »*
>
> *- Participant O*

6.2 Diplôme et formation

Nous avons vu que lorsque les participants font appel à l'avis d'expert ils cherchent à faire approuver leur propre opinion par un expert plutôt que d'explorer des cours d'actions alternatives. Ils cherchent donc à donner une certaine légitimité à leur jugement moral. Certains participants relèvent cette absence de crédibilité comme un obstacle les empêchant de défendre efficacement le choix éthique.

> *« Avant ma maitrise, dans cette situation-là … J'aurais probablement suivi le groupe, même si j'ai une opinion contraire. Je n'aurai pas le sens de l'affirmation. »*
>
> *- Participant F*

> *« Là dans le développement actuel de ma personne, je dirais ok pourquoi froisser les gens. "Je vais accepter. Si c'était dans la loi, ce serait interdit." Je serai comme ça. Mais, mon objectif de vie est de pas être comme Jackie. Peut-être que mes études et mes années d'expérience me montreront que tu peux faire autrement. »*
>
> *- Participant E*

Ils soulignent que détenir certains diplômes leur permettrait d'exprimer leur avis avec davantage de confiance. Ils se sentent davantage prêts à le faire valoir leur avis comme ayant le mérite d'être pris en compte, non pas pour les connaissances techniques qui y sont associées, mais pour la légitimité que cette reconnaissance d'une institution extérieure leur confère.

6.3 Personnalité et habiletés

Les titres et diplômes des participants en plus de leur donner une certaine légitimité viennent aussi leur permettre de développer des habiletés qui selon eux sont importantes dans la défense de la prise de décisions éthiques en groupe. Pour

eux, exprimer une opinion contraire à l'opinion générale qui une tâche spécifique qui doit être pratiquée et requis certaines compétences interpersonnelles.

> *« J'essaie de m'impliquer dans mes comités, genre essayer de parler plus à l'oral devant des gens que je ne connais pas(...) parler à l'oral ne serait-ce que pour dire n'importe quoi, ça fait que plus tard quand tu as la bonne information pour dire la bonne chose au bon moment, tu vas le dire. »*
>
> - *Participant E*

D'autres participants perçoivent cette capacité à défendre un avis contraire au groupe comme un trait de personnalité.

> *« D'autres personnes n'osent pas dire parce qu'ils pensent qu'on va dire qu'ils sont bêtes ou qu'on va se moquer d'eux (...) Moi rarement, mais c'est parce que je suis une grande gueule. »*
>
> *- Participant O*

> *« Le plus juste serait d'avoir l'avis de tout le monde. Parfois être la personne qui initie un avis contraire dans le groupe ça permet aux autres d'être comme ' ah oui moi aussi'.(...) Dans la vie en générale, moi je me gêne pour dire ce que je pense. »*
>
> *- Participant B*

> *« Je suis quelqu'un d'assez timide. Et ça joue, introverti, timide, sur ta prise de position dans un groupe (...) J'ai grandi dans l'optique ne fais pas de vagues. Je sais que ça joue beaucoup sur mes décisions.»*
>
> *- Participant E*

Selon ces résultats, ne pas parvenir à défendre une position éthique face à des pressions de groupe n'est donc pas la conséquence d'un manque de compétences techniques, mais plutôt d'habiletés personnelles.

« Tu as pas peut-être pas les connaissances non plus. Les connaissances, mais surtout l'assurance en toi. »

- Participant F

Pour conclure, les résultats de cette étude montrent comment le modèle de prise de décision socio-intuitionniste est influencé par le contexte organisationnel. Dans notre prochain chapitre, nous interpréterons en profondeur ces résultats en fonction de notre cadre d'analyse.

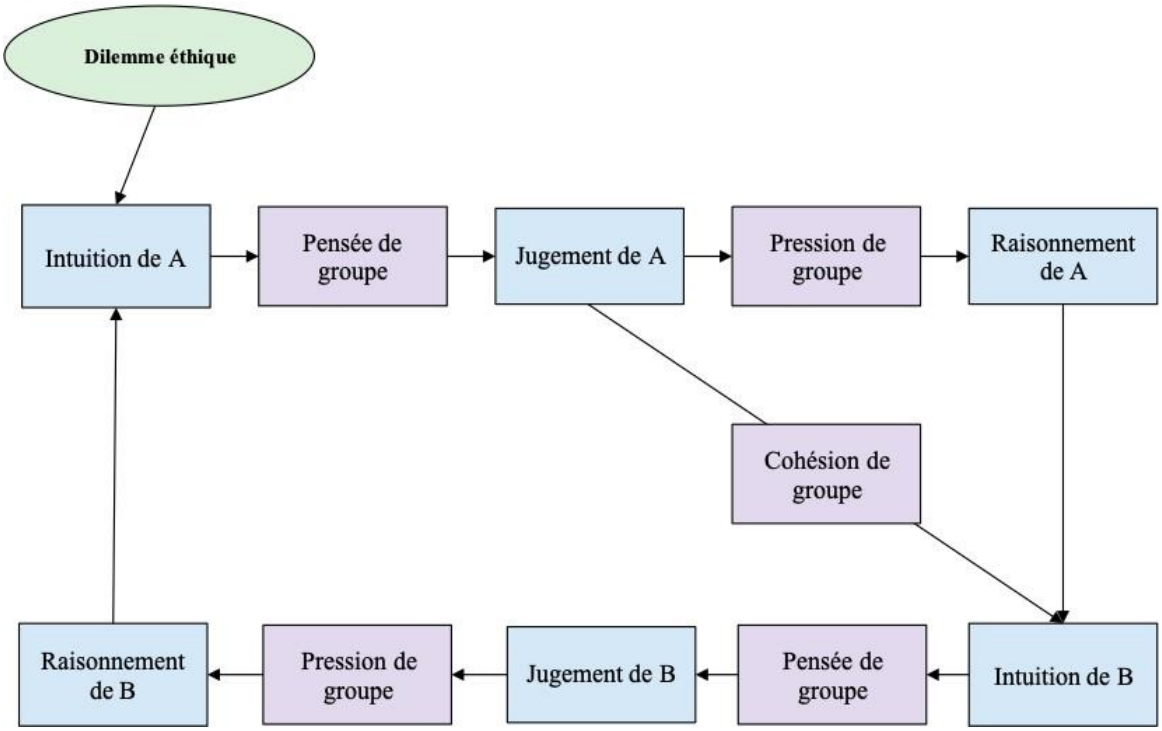
Chapitre 5 : Interprétation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous verrons comment les résultats présentés précédemment s'inscrivent dans notre cadre d'analyse. Pour commencer, nous verrons comment ceux-ci viennent s'inscrire dans les axes exploratoires de notre recherche. Par la suite, nous nous intéresserons aux résultats émergents de nos entrevues et verrons comment ces nouvelles données viennent s'inscrire dans notre cadre théorique. Finalement, cela nous permettra de proposer un modèle enrichi de la prise de décision en groupe au sein des organisations et de répondre à la question de recherche.

1. Retour sur les axes exploratoires

Nous avons sélectionné le modèle de prise de décision socio-intuitionniste de Haidt pour étudier la façon dont les dynamiques sociales observées au sein de groupe de travail influencent la prise de décision des individus. Nous avons émis trois axes exploratoires visant à mieux comprendre l'influence s'exerçant sur les trois liens du modèle de prise de décision socio-intuitionniste: le jugement intuitif, du lien de raisonnement post-hoc et le lien de persuasion sociale. Voici pour rappel le modèle de recherche sur lequel nous nous sommes basé.

Figure 1 : Le modèle de recherche



1.1 Premier axe exploratoire: Le jugement intuitif face au dilemme éthique

Notre premier axe exploratoire visé à comprendre comment la pression du groupe venait modifier l'intuition initiale de l'individu lors de son passage dans le conscient afin de rendre son jugement moral conforme aux yeux du groupe. Nous avons ajouté que ce mécanisme pourrait être à l'origine de la différence entre le jugement moral d'un individu dans sa vie privée et celui présenté lors de situation de groupe.

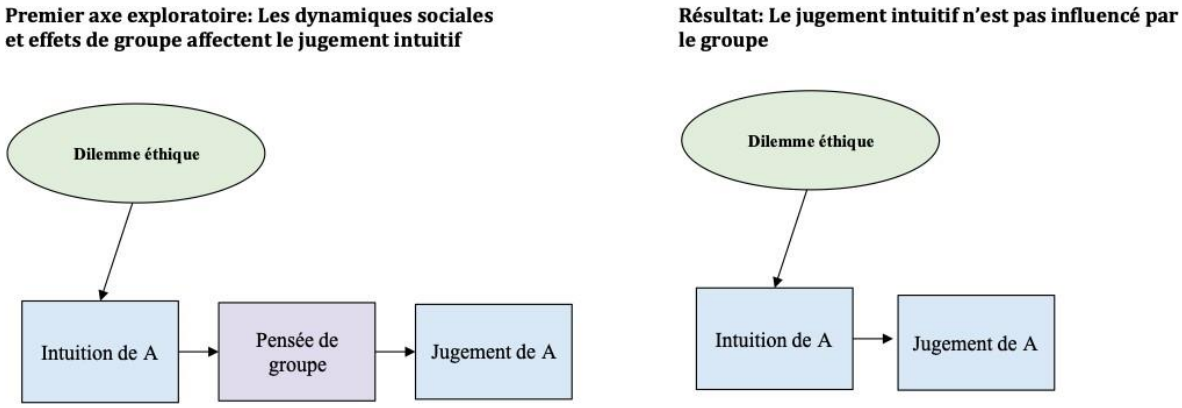
Selon le modèle de Haidt, le jugement moral est la conséquence directe de l'intuition morale qui se manifeste sans que l'individu soit conscient des processus impliqués. Le jugement moral est automatique et ne nécessite pas d'efforts (Haidt, 2001). Au cours de nos entrevues, nous avons pu observer ce processus à l'oeuvre.

Immédiatement après avoir lu la première mise en situation, les participants présentent leur opinion. À ce stade, ils ne demandent pas à relire la vignette et ne cherchent pas à obtenir des informations complémentaires. Tous soulignent également la dimension éthique du problème montrant ainsi qu'ils sont en mesure de reconnaître les enjeux du dilemme sans qu'aucune réflexion ou donnée supplémentaires ne soient nécessaires. Cette rapidité à répondre à la question posée et à se positionner clairement face au dilemme éthique est observée aussi bien dans la première mise en situation où l'individu prend sa décision seul que dans la deuxième où il fait partie d'un groupe de travail dont certains membres expriment une opinion différente.

Contrairement à ce que nous pensions lors de la définition de notre axe eploratoire, la situation de groupe ne vient pas affecter le lien entre intuition et jugement moral dans notre étude. Le jugement moral initial est formulé de façon claire et précise et se fait ainsi le reflet de valeurs et conviction profonde des individus. Savoir ce qui est juste est évident pour nos participants qui n'ont aucun

mal à identifier le cours d'action éthique. Il semble plutôt que les dynamiques sociales et effets de groupe ne viennent pas "contaminer" le lien entre l'intuition morale d'un individu et l'expression de son jugement.

Figure 2 : Premier axe exploratoire et Résultats



1.2 Deuxième axe exploratoire: Le raisonnement post-hoc

Notre axe exploratoire concerne le raisonnement moral de l'individu. Selon Haidt, le raisonnement post-hoc est un processus qui contrairement au jugement intuitif est un processus conscient demandant des efforts. Le raisonnement post-hoc sert à confirmer le jugement de l'individu. Nous avons suggéré que la pensée de groupe incite l'individu à trouver des arguments qui soutiennent l'avis du groupe et réduit leur tendance à chercher des cours d'actions alternatifs et leur esprit critique. Les résultats contredisent cette idée et montrent que l'influence du groupe sur le raisonnement post-hoc si elle est bien réelle n'est pas celle que l'on croyait.

1.2.1 Une recherche d'argument biaisée par le jugement moral.

Les travaux de Janis montrent que la pensée de groupe élimine l'esprit critique. Cet effet du groupe n'a pas été observé dans notre mise à situation. Comme nous l'avons mentionné, les participants se montrent particulièrement sceptiques face aux arguments présentés par les membres du groupe. Ils se lancent

immédiatement dans la recherche et la présentation de fait qui leur permettent de rejeter les arguments du groupe. Comme prédit par Haidt, ils ne cherchent que des données qui soutiennent leurs propres points de vue. Lorsqu'ils mentionnent vouloir faire appel à des experts, ils mentionnent que ces derniers pourront leur présenter des cours d'action alternatifs qui correspondent à leur système de valeurs. Contrairement à ce que nous avons avancé, les dynamiques de groupe ne poussent pas les individus à trouver des données qui soutiennent l'avis exprimé par le groupe lorsque celui va à l'encontre de leur propre jugement moral. Compte tenu de la nature de notre étude, une possibilité à considérer est que les participants n'ont que peu ressenti la pression du groupe. Une limite majeure de notre méthode est que les participants devaient imaginer être entourés de leur pairs et rapporter leur comportement et ressenti. En réalité, ils n'étaient pas dans un réel groupe entourés de collègues qu'ils côtoient quotidiennement. Cela pourrait expliquer pourquoi les effets de la pensée de groupe observés ne sont pas aussi fréquents et intenses que prédits.

1.2.2 L'influence du groupe sur le type d'arguments recherchés

Les effets de groupe conduisent les individus à chercher des arguments soutenant leur jugement et non pas le jugement de leurs pairs. En revanche, la nature du groupe dans lequel ils se trouvent influence le type d'arguments recherchés.

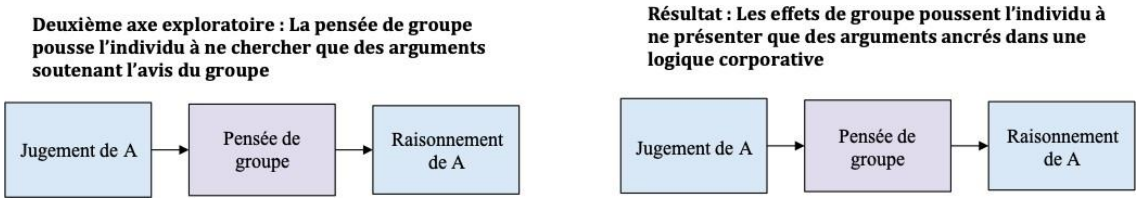
Si la majorité des participants mentionnent initialement les effets négatifs pour les individus, la société et la planète entraînés par une éventuelle décision non éthique, aucune de leur recherche ne porte sur ces faits. Le nombre de personnes potentiellement affectées, le niveau de pollution atteint, les effets nocifs sur la santé entraînés par la vente de leurs produits ne semblent pas être des données importantes à ce stade de leur processus décisionnel. La plupart des participants tendent à se concentrer sur les arguments s'inscrivant dans une logique corporative. On observe une volonté de construire un " *business case*" comme ils le disent comportant une analyse des tendances de l'industrie et des préférences des consommateurs. Pour eux, il semble que la santé, la sécurité et l'éthique en

tant que telle de la décision ne constituent pas un argument valable. Leur comportement suggère qu'ils décident consciemment de passer sous silence leur propres valeurs et conviction morales quant au dilemme.

Le choix de ce type d'argumentation spécifique suggère que plusieurs participants perçoivent les données en lien avec l'organisation comme étant supérieures. La pensée de groupe vient donc bel et bien influencer le raisonnement moral en forçant l'individu à ne rechercher et présenter que des arguments qu'ils jugent comme étant acceptables par leurs pairs.

Nous pouvons nous demander pourquoi les participants jugent ces faits organisationnels comme étant supérieurs à tout autre type d'arguments. Dans la mise en situation individuelle, ils se sont pourtant montrés peu convaincus par les arguments de profitabilité et de préservation des emplois. Pourtant, une fois en groupe, ce sont bien des justifications de cette nature qu'ils présentent à leurs pairs. Pour répondre à cette question, il faut d'abord remarquer que le raisonnement moral sert ici une fonction autre que celle mentionnée dans le modèle de Haidt. Les individus utilisent le raisonnement pour se convaincre eux-mêmes de la légitimité de leur jugement moral, mais pour convaincre leurs pairs. Les arguments qui bâtissent ce raisonnement ne peuvent donc pas reposer uniquement sur le système de valeurs et les façons de pensée des individus. Ils doivent faire appel à des notions qui sont comprises et acceptées par les membres du groupe. Placés dans un contexte organisationnel, ils sélectionnent donc des arguments faisant écho aux logiques corporatives traditionnelles.

Figure 3 : Deuxième axe exploratoire et résultats



En conclusion, en groupe, le raisonnement moral devient un outil de persuasion. Les faits et données que les participants recherchent et utilisent pour convaincre

leurs pairs s'ancrent dans une logique corporative auxquelles adhèrent tous les membres.

1.3 Troisième axe exploratoire : La persuasion sociale

Notre troisième axe exploratoire fait référence au lien de persuasion sociale qui stipule que le jugement moral de l'entourage d'un individu influence l'intuition d'une autre personne sans qu'un raisonnement ou une logique précise ne soit à être présenté. Ce troisième axe intègre la notion du groupe de travail en ajoutant que si la cohésion du groupe est élevée les avis des membres du groupe de décision auront un pouvoir d'influence plus grand que ceux des individus à l'extérieur. Avant d'aller plus loin, il faut à nouveau souligner que compte tenu de la méthodologie utilisée, il est difficile de créer un sentiment de cohésion similaire à celui entretenu auprès de collègues qu'un individu fréquenterait chaque jour. Nous avons aussi ajouté en nous basant sur les travaux de Janis que le groupe aurait tendance à se replier sur eux-mêmes et que les individus voudraient se protéger ainsi des sources extérieures. Les résultats de notre entrevue vont à l'encontre de cette idée de départ. Avant de présenter nos résultats, il faut encore une fois souligner que compte tenu de la méthode choisie, il est difficile de faire ressentir aux participants une cohésion de groupe. Les entrevues se passent de façon individuelle et la nature de la relation avec leurs collègues si elle est suggérée n'en reste pas moins fictive.

Dans un premier temps, on remarque que lorsque les participants veulent ouvrir la discussion ils se tournent vers leurs autres collègues de travail, extérieurs au groupe de travail, mais oeuvrant au sein de la même compagnie. Nous avons vu que les arguments présentés par les participants s'inscrivent dans une logique corporative uniquement, car cette façon de pensée est partagée par leurs collègues. En allant sonder l'opinion du reste de leurs collègues, les individus cherchent à trouver le support de personnes familières avec cette même logique ainsi qu'avec la culture de la compagnie.

En plus de leurs pairs, les participants cherchent à obtenir le soutien des leadeurs organisationnels pour convaincre leurs pairs. Les participants estiment que ces derniers ont le pouvoir d'influencer le reste du groupe non en présentant une meilleure argumentation, mais simplement grâce à leur statut et aux émotions que ce dernier représente au sein de l'organisation.

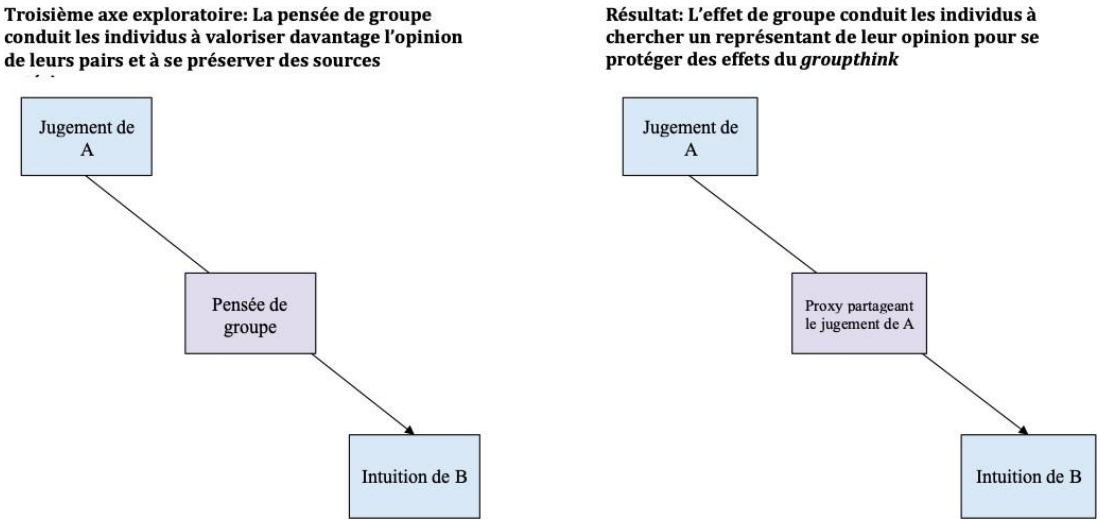
Enfin, les participants font également appel à des consultants. Leur objectif est que ces derniers à travers leurs expertises soient en mesure de montrer au reste du groupe que la décision non éthique à laquelle les participants sont opposés n'est pas celle qui est profitable pour la compagnie.

Ce comportement suggère que le jugement exprimé par les membres du groupe n'influence pas l'intuition morale des participants. Ces derniers restent déterminés à utiliser les outils à leur portée pour défendre le cours d'action que leur intuition morale identifie comme étant juste. En revanche, ils semblent ne pas être prêts à présenter et à défendre ce jugement moral, seuls face à leurs pairs. Cette façon d'agir peut être la conséquence des effets de groupe.

Janis mentionne en effet qu'un des effets de la pensée de groupe est une certaine agressivité du groupe envers les personnes présentant une opinion dissidente. Les participants en sont conscients. C'est pourquoi ils font particulièrement attention à la façon dont ils avancent leurs arguments et tendent à ne pas se positionner clairement comme étant contre les opinions du groupe. C'est aussi cette volonté de ne pas briser l'harmonie du groupe et d'éviter de s'attirer ainsi les foudres du groupe qui semblent pousser les individus à rechercher des avis d'experts extérieurs. Les participants sont à la recherche d'un proxy qui pourra être le porteur et défenseur de leur jugement et raisonnement moral sans qu'ils n'aient eux-mêmes à l'exprimer. Les individus ont la conviction que les experts soutiendront leur point de vue. Ils ne sont donc pas à la recherche d'une analyse et de recommandations objectives, mais plutôt à la recherche d'un porte-parole extérieur. Ce comportement suggère que le désir d'appartenance et de conformité au groupe est bel et bien ressenti par les participants dans cette mise en situation.

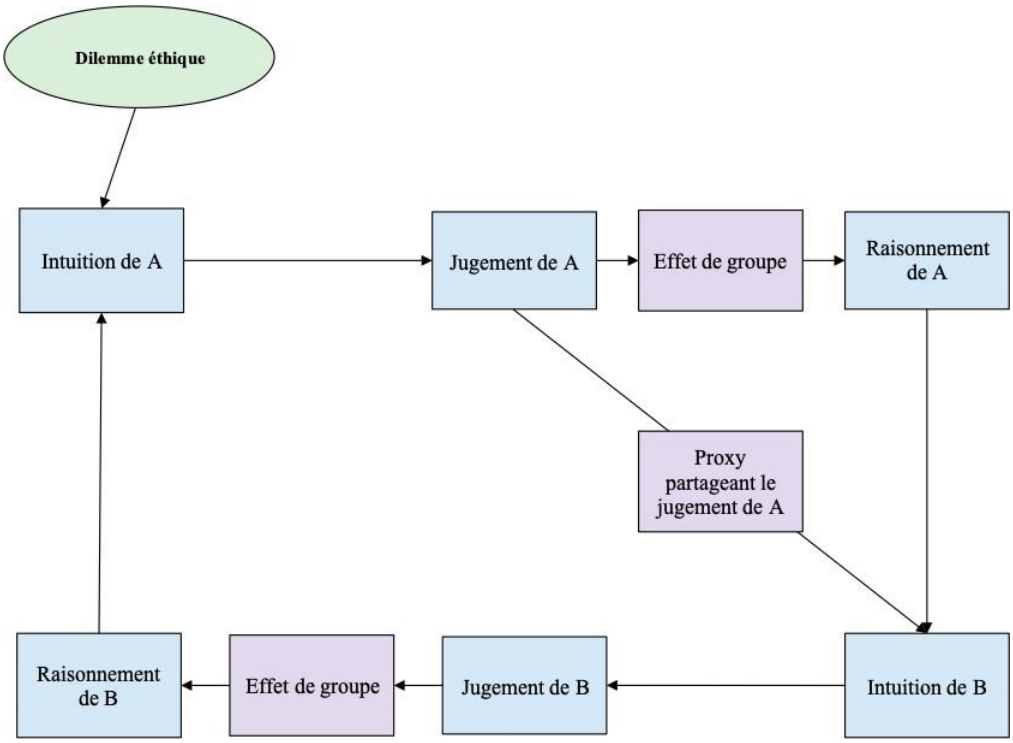
Contrairement à ce que nous avons suggéré lors de l'élaboration de notre axe exploratoire, les participants ne veulent donc pas se protéger des avis extérieurs. Au contraire, ils les invitent au sein des discussions et les utilisent comme *proxy* de leur propre opinion et jugement, évitant ainsi de s'attirer l'animosité du reste du groupe.

Figure 4 : Troisième axe exploratoire et Résultats



Nos entrevues nous ont permis d'explorer et de mieux comprendre les dynamiques et influence du groupe sur la prise de décisions de l'individu. Nous avons également pu découvrir des résultats émergents concernant les autres liens du modèle de prise de décisions socio-intuitionniste. À ce stade, nous pouvons présenter un modèle de recherche révisée préliminaire.

Figure 5 : Modèle de recherche révisée préliminaire.



2. Interprétation des résultats émergents

Au cours de nos entrevues, nous avons découvert de nouveaux thèmes et concepts qui n'étaient pas couverts par les axes exploratoires définis dans notre cadre théorique. Les résultats de nos entrevues nous ont permis de découvrir la véritable richesse des dynamiques de groupe et les diverses façons dont elles se manifestent. Pour mieux comprendre ces données, il a été nécessaire d'effectuer des recherches supplémentaires sur ce matériel non couvert dans notre revue de littérature. Dans cette partie, nous mettrons en relation ces apports théoriques avec les résultats de nos entrevues afin de fournir une analyse plus complète de la prise de décision en groupe au sein des organisations.

2.1 Internalisation ou conformité

2.1.1 Conformité du jugement moral

Nous avons initialement considéré la pensée de groupe comme étant une des dynamiques sociales ayant la plus forte influence sur la prise de décision en groupe. Pour rappel, tel que défini par Janis, le phénomène de pensée de groupe fait référence à une façon de pensée dans laquelle les individus s'engagent lorsque la recherche de l'unanimité en groupe surpasse leurs motivations à considérer des cours d'actions alternatifs. Comme nous avons pu le voir dans notre recherche, les individus confrontés à un dilemme éthique en groupe cherchent à trouver des cours d'actions alternatifs. Cependant le groupe réduit leur motivation à présenter des options différentes. Ce qui les pousse à faire appel à une personne extérieure qui agit comme représentant de leur opinion. Ce comportement est compréhensible lorsque l'on étudie la différence entre internalisation et conformité.

En réponse à la présentation du *groupthink* par Janis, plusieurs chercheurs ont voulu mieux comprendre la nature de l'influence sociale de la pensée de groupe. Plus exactement, leur objectif est de comprendre si la pensée de groupe est une internalisation de l'influence du groupe ou un phénomène de conformité. Dans le premier cas, l'influence du groupe vient changer le jugement privé détenu par l'individu tandis que dans le deuxième ce dernier ne fait que se conformer à l'opinion du groupe afin de préserver l'harmonie du groupe (McCauley, 1989).

Dans notre cas, dans les organisations, les individus poursuivent deux objectifs. D'une part, ils veulent préserver leur place au sein du groupe pour éviter les retombées émotionnelles liées à un rejet éventuel du groupe ainsi que pour des motifs politiques. D'autre part, ils souhaitent également prendre une décision éthique. Les participants n'ont donc pas internalisé l'influence du groupe. Leur jugement moral privé n'a pas changé. Cependant, en évitant de présenter directement leur jugement, on voit que le phénomène de conformité est bien présent.

Selon McCauley, le groupthink tel que défini par Janis s'apparente à un phénomène d'internalisation. Ce dernier note aussi que les éléments aboutissant à l'internalisation telle que la cohésion du groupe et l'expression tôt dans les discussions d'une opinion marquée par un leadeur apparent sont également les précurseurs du comportement de conformité. Dans notre mise en situation, nous avons introduit ces éléments en pensant suscitant un effet d'internalisation de l'influence du groupe. Il semble que nous avons plutôt provoqué un désir de conformité ce qui nous a permis de prendre connaissance de la distinction entre ces deux phénomènes.

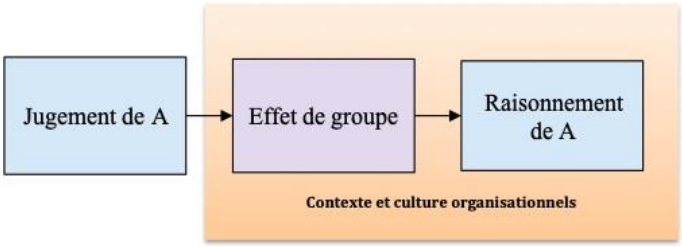
2.2.2 Internalisation dans le raisonnement moral

Comprendre la différence entre internalisation et conformité nous a aussi mis sur la voie d'une piste de solution à une question qui nous a préoccupés en nous penchant sur les résultats des entrevues. Pourquoi les participants n'utilisaient que des arguments de nature organisationnelle dans la mise en situation de groupe alors qu'ils s'étaient montrés, quelques minutes plus tôt, particulièrement sceptiques envers ce type de justification dans le scénario de prise de décisions individuelles?

Si les participants n'internalisent pas l'influence de leur groupe de décision, ils internalisent en revanche la logique d'un plus grand groupe celui de l'organisation. Leur désir de se conformer à la rationalité organisationnelle surpasse leur motivation à chercher des arguments alternatifs s'inscrivant dans une autre logique. Ils ne considèrent plus les impacts sur l'environnement, la société, les individus dans leur raisonnement, car l'internalisation de la logique corporative les pousse à n'être préoccupés que par la profitabilité, la conservation de l'image de marque et les tendances du marché. Cela explique également pourquoi les participants indiquent que la culture de la compagnie influencera leur positionnement. L'effet de groupe tel que décrit par Janis de réduction de la motivation à chercher des cours d'actions alternatifs au profit de la préservation

de la logique prédominante est donc bel et bien présent. Nous pensions que le groupe exerçant cette pression serait le groupe de décision. Nos résultats suggèrent que c'est l'organisation au complet qui exerce cette pression sur le raisonnement moral de l'individu. Le fait d'être dans un groupe de travail auprès de collègues pousse les individus à agir non pas comme des membres de la société, mais des membres d'une organisation précise répondant à un groupe de règles et normes précises. Le contexte et la culture organisationnels agissent donc comme oeillères au raisonnement de l'individu. Ce cadre vient limiter sa capacité à réfléchir à d'autres arguments soutenant son jugement moral.

Figure 6 : Résultat observé sur le passage du jugement au raisonnement



2.2 Rôle organisationnel et identité sociale

L'influence du contexte et la culture organisationnelle sur la prise de décision de l'individu sont aussi apparentes lorsque les participants se questionnent sur leur rôle au sein de l'organisation. Cette tendance observée chez l'ensemble des participants de vouloir connaître leur rôle dans l'organisation avant de formuler leur jugement moral ou de présenter leur raisonnement nous permet d'explorer deux nouveaux concepts celui de l'identité sociale et de l'identité morale.

Le concept d'identité sociale fait référence à la connaissance qu'à un individu d'appartenir à certains groupes sociaux ainsi que la signification et les émotions associées à l'appartenance à ce groupe pour lui (Tajfel, 1972)

Un groupe social est défini comme un ensemble de plus de deux personnes partageant la même identité sociale. Dans un contexte de groupe, les participants prêtent une attention particulière aux normes du groupe venant du contexte dans lequel ils se trouvent. La meilleure source d'information devient alors l'identité partagée par l'ensemble des membres du groupe (Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S, 2004). En d'autres termes, les individus agissent selon les normes propres à l'identité partagée par les membres du groupe auxquels ils appartiennent dans une situation particulière. Dans notre cas, le groupe de décision est un groupe social et l'identité partagée par les membres est le fait d'être un employé de l'organisation. Dans cette mise en situation, le fait d'appartenir à la même organisation indique aux participants que ce sont les règles des organisations en général et de cette entreprise en particulier qui doivent orienter leurs comportements. En les plaçant dans un groupe de décision organisationnel nous avons "activé" l'identité sociale professionnelle aux dépens d'autres comme celle de membre de la société par exemple. En voulant connaître leur rôle, les participants veulent savoir à quel point ces normes organisationnelles doivent prendre le dessus sur les autres normes comme celle de la société par exemple. Il semble que pour nos participants, plus leurs positions est élevée dans l'organisation plus le comportement attendu d'eux est la défense des intérêts organisationnels au-dessus de toutes autres considérations.

Pour un nombre réduit de participants, leur identité sociale de membre de l'organisation ne semble pas surpasser leur identité morale qui est définie comme étant le degré d'importance pour un individu d'agir comme une personne morale en s'appuyant sur ses valeurs et convictions personnelles uniquement. (Hardy et Carlo, 2011). Pour ces participants dans aucun contexte, ils ne se voient prendre une décision non éthique. Pour la majorité d'entre eux cependant, on observe qu'ils associent différents comportements à différente identité sociale. Dès qu'ils discutent avec leurs collègues dans le cadre du travail, ils endossent l'identité sociale de membre d'une organisation. Ils adoptent les codes et normes propres à la compagnie qu'ils ont internalisée. Dès lors, la supériorité des arguments organisationnels face aux autres types de considérations devient acceptable pour eux.

2.3 Émotions morales et prise de décisions éthiques

La distinction entre le jugement moral individuel et le comportement attendu par le groupe et l'organisation crée une certaine tension pour les individus. Ayant le sentiment de ne pas pouvoir concilier convictions personnelles et attentes organisationnelles, les participants considèrent se retirer complètement de l'organisation. Ce cours d'action radicale est évoqué comme une véritable possibilité par toutes personnes interrogées. Pour certains, il s'agit même de la seule option possible pour continuer de "vivre avec eux-mêmes". Ces résultats et leur fréquence d'apparition étaient une véritable surprise pour nous dans cette recherche. Des recherches supplémentaires sur les émotions morales nous permettent de mieux comprendre ce comportement et nous auraient permis de prédire l'apparition de ce comportement.

Les émotions morales sont l'ensemble des émotions liées aux intérêts d'autrui et de la société et des personnes extérieures à l'individu qui les ressent (Haidt, 2003). En d'autres termes les émotions morales font référence aux émotions ressenties par une personne à l'égard de situations qui ne le concerne pas directement. Selon Haidt, ces émotions entraînent pousse l'individu à adopter ou à considérer certains comportements spécifiques. Haidt identifie et classifie plusieurs émotions morales: le dégoût, la honte et l'embarras, la colère, le mépris, l'empathie et le sentiment de culpabilité.

Dans notre situation, les participants ont rapporté ressentir des sentiments de culpabilité et de la honte et l'embarras lorsqu'ils remettent une décision de groupe contraire à leurs convictions personnelles.

Haidt explique que la honte et l'embarras provoquent un repli chez l'individu et le conduit à vouloir minimiser sa présence sociale, se cacher, se retirer ou vouloir disparaître. Le sentiment de culpabilité motive les actions pour restaurer leurs relations auprès des victimes. Dans notre recherche, nous voyons les manifestations de ces émotions. Les participants cherchent activement un moyen

d'éviter de se retrouver dans une situation provoquant chez eux ce type d'émotion. L'option qui leur semble la plus évidente est de quitter la compagnie. Leur démission sert également une double fonction préserver leur identité morale et se "racheter" d'une certaine façon auprès des victimes de leurs décisions.

3. L'influence des dynamiques de groupe sur la prise de décisions éthiques en organisation

À la lumière de ces nouveaux constats, nous pouvons proposer une réponse à notre question de recherche initiale et présenter un modèle enrichi proposant une représentation plus juste de la réalité de la prise de décision éthique en groupe au sein des organisations.

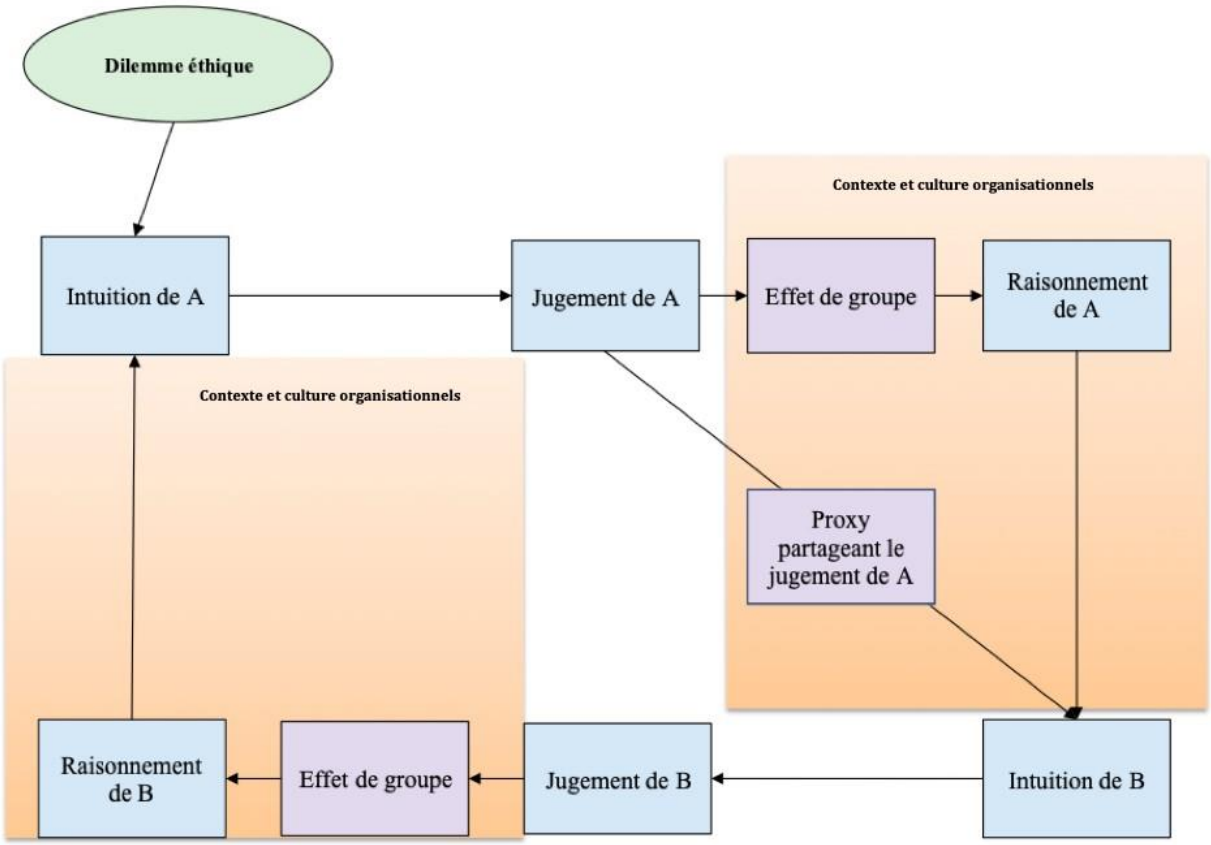
Notre question de recherche est la suivante : quels sont les mécanismes liés aux dynamiques de groupe qui exercent un effet sur la prise de décisions éthique d'un individu au sein des organisations?

En complétant notre analyse des entrevues avec une recherche théorique additionnelle la recherche et présentation d'arguments faisant appel à une logique corporative uniquement est la conséquence de l'internalisation des normes et rôles organisationnels par l'individu et l'activation d'une identité sociale de "employé d'une organisation" qui prennent le dessus sur l'identité morale.

Nous avons également vu que l'écart entre l'intuition et le jugement moral des individus et le comportement attendu en organisation engendre des émotions morales chez les individus qui tendent à questionner leur place et futur au sein de l'organisation.

Ces différents résultats nous permettent de proposer un nouveau modèle de prise de décisions éthiques en groupe au sein des organisations.

Figure 7 : Nouveau modèle de prise de décisions éthiques en groupe au sein des organisations.



4. Discussion

Dans ce chapitre, nous verrons quelles sont les implications théoriques et pratiques de notre recherche. Nous présenterons également les limites de cette étude et les pistes de recherches futures qui mériteraient d'être explorées.

4.1 Implications théoriques

Cette recherche a suggéré que le modèle de prise de décision socio-intuitionniste de Haidt ne peut pas être appliqué tel quel dans le contexte organisationnel. Nous avons vu que l'internalisation des normes organisationnelles et le désir de conformité au groupe affectent le raisonnement moral de l'individu.

Nous avons également constaté que l'intuition et le jugement moral ne semblent pas affectés directement par ces effets de groupe. Cela donne naissance à un écart entre le comportement attendu et celui que l'individu aimerait avoir. Cette dualité entre l'identité morale et l'identité sociale est la source d'émotions morales qui poussent les participants à prendre une décision pouvant aller du retrait volontaire et progressif du groupe de discussion au départ complet de la compagnie.

4.2 Implications pratiques

4.2.1 Le contexte de la prise de décisions en groupe

Dans notre recherche, nous avons vu que les individus sont plus à même de prendre des décisions non éthiques lorsqu'ils sont dans un groupe de travail qui ne met pas de l'avant le choix éthique. Cela amène un questionnement sur la valeur des décisions de groupe par rapport à celles prises de façon individuelle. Les gestionnaires devraient être conscients qu'en fonction du contexte et de la nature de la décision, l'avis du groupe n'est pas toujours supérieur à cette prise de façon individuelle.

Lorsqu'ils sont placés dans une situation de groupe, il est également important pour les individus d'avoir du temps pour réfléchir seul et faire des recherches à l'écart du groupe de façon à protéger leur jugement et raisonnement des effets de groupe dont ils sont d'ailleurs conscients. Les gestionnaires devraient donc prévoir ce temps de réflexion individuelle dans les processus de décisions en groupe.

4.2.2 Vers un nouveau type de formation?

De nombreuses organisations ont mis en place des programmes éthiques incluant des formations de façon à sensibiliser leurs employés à ces enjeux et à réduire l'apparition des comportements non éthiques. Les formations éthiques permettent de clarifier les codes de conduites et de renforcer l'engagement à se comporter

éthiquement (Kaptein, 2015). Cela permet donc aux individus de savoir quels comportements adoptés face aux dilemmes éthiques.

En pratique cependant, il semble que même si les participants savent quels comportements adopter face au dilemme éthique, ils n'ont pas les compétences et habiletés nécessaires qui leur permettent d'agir de cette façon. Comme nous l'avons vu, l'obstacle principal semble être un manque de confiance en soi. Même lorsque les participants évoquent les titres et diplômes, ils ne jugent pas les connaissances théoriques comme étant l'apport le plus important dans cette situation, mais plutôt la confiance en eux-mêmes et la légitimité que ces reconnaissances extérieures leur donnent. Certains individus pensent que cette confiance en soi et capacité à s'exprimer sont des traits de personnalité tandis que d'autres reconnaissent l'avoir développé par la pratique.

Les compagnies ne peuvent pas se permettre d'attendre que leurs employés obtiennent des titres professionnels et des diplômes supplémentaires. Les organisations ont donc un rôle à jouer dans le développement de leurs employés si elles veulent que ces derniers puissent exprimer des idées nouvelles et faire part de leurs avis même lorsque cela est difficile. Il semble donc que si les formations éthiques permettent aux employés de savoir quels sont les comportements éthiques, des programmes venant alimenter leur confiance en eux et renforçant leur habileté à s'exprimer sont nécessaires pour que ces derniers agissent effectivement de la façon attendue.

4.2.3. L'importance de la culture organisationnelle dans la considération des émotions et de l'intuition morale

Les résultats de nos entrevues amènent une question intéressante. Si tous les participants de notre étude avaient eu à prendre ensemble la même décision, combien de temps et de ressources auraient-ils mobilisés pour justifier publiquement le cours d'actions éthique dont tous sont profondément convaincus de la justesse, en privé? Par peur d'enfreindre des normes organisationnelles

intériorisées qui semblent leur indiquer que toute décision doit être guidée par la raison, tous choisissent de passer sous silence le sentiment profond qu'il est essentiel de défendre l'environnement, la société et les individus. Le comportement acceptable est de faire appel à des consultants, à des études de marché, à des analyses des préférences de consommateurs et autres pour allier leurs pairs à leur cause, leurs pairs qui détiennent en privé le même jugement moral qu'eux.

Le comportement des participants nous invite à nous questionner sur la place attribuée à l'intuition et aux émotions au sein des organisations. Les travaux de Damasio ont montré l'importance de l'intuition dans la prise de décision. Tout comme Haidt qui explique que le modèle socio-intuitionniste implique une cognition dont l'individu n'a pas conscient, Damasio montre que l'intuition est fondée sur l'analyse "inconsciente" des situations passées et de leurs conséquences "stockées" dans les émotions des personnes. Damasio prend l'exemple d'un patient qui privé de ses émotions et donc de son intuition et incapable de prendre des décisions. Damasio résume la situation en disant que le problème de son patient est de "savoir, mais pas de ne ressentir"(*" to know, but not how to feel"*). Le même diagnostic peut être appliqué aux organisations où la norme semble être que savoir et plus important que ressentir.

Selon nous, il est important pour les compagnies de créer une culture qui encourage les personnes à être des personnes, et non pas des employés. Les individus ne devraient pas avoir à laisser à la porte la diversité de leurs expériences qui alimentent leur intuition et leur identité morale. Ils ne devraient pas voir à se forcer à endosser le costume d'employé guidé uniquement par sa rationalité économique avant d'entrer dans le bureau ou dans une rencontre de groupe. La culture d'une compagnie devrait montrer aux membres de l'organisation qu'ils sont bels et bien des personnes, ayant des émotions et intuitions particulières, oeuvrant au sein d'une entreprise et non pas les simples acteurs d'une fonction organisationnelle.

4.3 Limites et avenues de recherches

Cette recherche comporte plusieurs limites notamment en lien avec la méthodologie et l'échantillon de la recherche.

Premièrement, nous avons choisi d'interroger les individus seuls sur leur réaction face à une mise en situation de groupe. Dès le début de la recherche, nous nous sommes demandé s'il était réellement possible de faire ressentir aux participants le poids des effets de groupe, lorsque le groupe n'est que fictif. Nous avons été surpris de voir que les participants mentionnent leur désir de protéger leurs relations avec ces collègues qui n'existent que dans leur imaginaire. Il semble que le simple fait de vivre en société nous place fréquemment dans des situations où des pressions de groupe existent. Se projeter dans de telles situations et se souvenir de notre ressenti est facile comme nous le suggère le comportement des participants. Cependant, nous pouvons nous questionner à savoir s'ils auraient agi de la même façon si d'autres personnes jouant le rôle de leurs collègues de travail étaient autour de la table.

Ensuite en faisant le choix des entrevues plutôt que de l'observation, nous partons du principe que le comportement rapporté par les participants est similaire au comportement qu'ils auraient eu dans la réalité. De plus, la nature éthique de la problématique peut venir renforcer le biais de désirabilité. Rares sont les personnes qui sont prêtes à déclarer ouvertement s'engager dans des comportements non éthiques.

Enfin dans cette recherche, la majorité de nos participants avait un niveau d'expérience au sein des organisations assez similaires. Notre choix était de nous concentrer sur les personnes ayant entre 1 et 5 ans d'expérience en organisation sans expérience de gestion. On peut se demander si des membres de l'organisation plus senior auraient rapporté le même type de comportements.

À la suite de cette étude, nous pouvons identifier d'autres pistes de recherche qui auraient le mérite d'être explorées. Nous avons vu que le contexte organisationnel venait affecter la nature du raisonnement moral via l'intégration des normes et de

la culture de la compagnie. Il serait intéressant de mener une étude comparative entre différents milieux de travail pour voir comment ceux-ci affectent les individus. Par exemple, face à un dilemme éthique, un médecin choisira-t-il de ne présenter que des arguments médicaux? Un avocat n'utilisera-t-il que des lois de la même façon que nos participants n'ont utilisé que des raisonnements corporatifs? Ou existe-t-il un milieu de travail où les individus se sentent plus à l'aise d'adopter un raisonnement plus holistique face au dilemme éthique?
Si un tel milieu existe, il serait alors intéressant de voir quels sont les éléments du contexte et dynamiques sociales ayant permis aux participants d'analyser une situation sans se restreindre au champ de leur milieu de travail.

Enfin, il serait intéressant d'effectuer une recherche similaire en sélectionnant des participants ayant un niveau de séniorité différent au sein de l'organisation. De cette façon, nous pourrons voir si leur expérience leur donne la confiance nécessaire pour exprimer et défendre des positions éthiques ou si l'intégration des normes organisationnelles traditionnelles les pousse au contraire à prendre des décisions de moins en moins éthiques.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'explorer l'influence des dynamiques sociales sur la prise de décisions éthiques en groupe. Notre revue de littérature nous a permis de mieux comprendre l'influence des groupes décisionnels sur le comportement d'un individu confronté à un dilemme éthique. Nous avons entre autres vu l'influence du phénomène de la pensée de groupe sur la prise de décision. Forts de ces constats, nous avons suggéré que les dynamiques sociales et effets de groupe affectent négativement le jugement et le raisonnement des individus et les incitent à se protéger des sources extérieures allant à l'encontre du groupe. Notre étude auprès des participants a réfuté cette idée de départ au profit d'autres pistes d'explications suggérant que l'individu ne protège pas le groupe, mais plutôt se protège face au groupe.

Certains résultats de cette recherche sont rassurants. L'intuition morale et le jugement intuitif des individus ne sont pas aussi simplement qu'on ne l'avait prédit déformer par les pressions organisationnelles ou celles exercées par leurs pairs. Tout au long de leur réflexion, la majorité des participants de notre étude n'ont pas perdu de vue la décision étant la plus éthique. Ils sont restés conscients de la marche à suivre qui était celle étant « la plus juste».

En revanche, une source d'inquiétude est que les participants peinent à faire valoir leur avis. Par peur d'être rejetés, par conviction de ne pas être assez qualifiés ou de ne pas être assez importants dans l'organisation, ils choisissent le silence ou consacrent leur énergie à trouver des façons détournées, plus acceptables organisationnellement, de faire valoir leur avis. Ces sentiments d'inadéquation et cette crainte de ne pas être acceptée par nos pairs, nous les avons tous déjà expérimentés à un certain degré. Encore trop rares sont les organisations proposant des programmes de développement personnel adressant ces inquiétudes. Les formations tendent à se concentrer sur des outils pratiques visant à identifier et résoudre les problématiques éthiques de façon plus pragmatique. Il semble que nous pourrions tous bénéficier de programmes visant à mieux gérer nos émotions et les limitations mentales nous concernant que nous nous

infligeons.

Cette recherche est une invitation à une réflexion sur nos comportements en groupe et à un questionnement sur les croyances que nous entretenons et qui nous empêchent de nous exprimer directement lorsque notre avis, qui nous le savons intuitivement est bel et bien éthique, diffère de la norme. Pour les gestionnaires, nous espérons que les résultats de cette recherche soient une source de motivation les poussant à vouloir en apprendre plus sur la complexité des dynamiques sociales existantes au sein d'un groupe de travail. Cette recherche s'ajoute à de nombreux travaux montrant l'importance de créer des cultures organisationnelles où les employés sont avant tout perçus comme des personnes et non pas comme les représentants d'une simple fonction. Reconnaître et valoriser les acteurs organisationnels comme des personnes ayant, au-delà de leurs expériences professionnelles et habiletés techniques, des convictions et émotions qui leur sont propres est une étape essentielle vers la construction d'entreprises plus éthiques.

Bibliographie

Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, *18*(2), 39-53.

Bartels, K. K., Harrick, E., Martell, K., & Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics*, *17*(7), 799-804.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, *10*(2), 181-217.

Beekun, R. I., Stedham, Y., Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2010). Effects of justice and utilitarianism on ethical decision making: A cross-cultural examination of gender similarities and differences. *Business Ethics: A European Review*, *19*(4), 309-325.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, Dunod.

Chavez, G. A., R. A. Wiggins III and M. Yolas. (2001), 'The Impact of Membership in the Ethics Officer Association', Journal of Business Ethics 34(1), 39–56.

Components of Salesperson Motivation', Journal of

Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of business ethics*, *117*(2), 221-259.

Cron, W. L., A. J. Dubinsky and R. E. Michaels, (1988), 'The Influence of Career Stages on

Cron, William L. (1984), 'Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective', Journalof Marketing 48, 41–52.

Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, *99*(4), 689.

Forte, A. (2004). Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, *51*(2), 167-173.

Green, S., & Weber, J. (1997). Influencing ethical development: Exposing students to the AICPA code of conduct. *Journal of Business Ethics*, *16*(8), 777-790.

Greil, A. L., & Rudy, D. R. (1984). Social cocoons: Encapsulation and identity transformation organizations. *Sociological Inquiry*, *54*(3), 260-278.

Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role.

Grover, S. L. (1997). Lying in organizations. *Antisocial behavior in organizations*, 68-84.

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological review*, *108*(4), 814.

Haidt, J. (2003). The moral emotions. Handbook of affective sciences, 11(2003), 852-870.

Higgins, E. T., & Bargh, J. A. (1987). Social cognition and social perception. Annual review of psychology, 38(1), 369-425.

Higgs, M. (2003), "How can we make sense of leadership in the 21st century?", Leadership &

Higgs, M. and Rowland, D. (2000), "Building change leadership capability: the quest for change competence", Journal of Change Management, Vol. 1 No. 2, pp. 116-31.

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups. Small group research, 35(3), 246-276.

Holloman, C. R., & Hendrick, H. W. (1971). PROBLEM SOLVING IN DIFFERENT SIZED GROUPS 1. *Personnel Psychology*, *24*(3), 489-500.

James, H. S. (2000). Reinforcing ethical decision making through organizational structure. *Journal of Business Ethics*, *28*(1), 43-58.

Janis, I. L. (1971). Groupthink. Psychology today, 5(6), 43-46.

Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (Vol. 349). Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. free press.

Johnson K., Martineau J, Kouamé S., Turgut G,, Poisson-de-Haro (2018). On the Unethical Use of Privileged Information in Strategic Decision-Making: The Effects of Peers' Ethicality,Perceived Cohesion,and Team Performance. *Journal of Business Ethics*,152(4), 917-929.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, *16*(2), 366-395.

Jones, T. M., and L. V. Ryan (1998) The Effect of Organizational Forces on Individual Morality Judgment, Moral Approbation, and Behavior,Business Ethics Quarterly 8(3), pp. 431–445.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, *89*(5), 755.

Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, *77*(2), 111-127.

Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. Journal of Business Ethics, 132(2), 415-431.

Kohlberg, L. (1969). *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization*. Rand McNally.

Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, *15*(12), 1355-1363.

Marketing 52 (January), 78–92.

McCauley, C. (1989). The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization. Journal of personality and social psychology, 57(2), 250.

Mc Devitt, R., & Van Hise, J. (2002). Influences in ethical dilemmas of increasing intensity. *Journal of Business Ethics*, *40*(3), 261-274.

McKinney, J. A., Emerson, T. L., & Neubert, M. J. (2010). The effects of ethical codes on ethical perceptions of actions toward stakeholders. *Journal of Business Ethics*, *97*(4), 505-516.

Metzger, M., D. R. Dalton and J. W. Hill. (1993)The Organization of Ethics and the Ethics

O'Leary, C., & Stewart, J. (2007). Governance factors affecting internal auditors' ethical decision-making: An exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, *22*(8), 787-808.

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.

of Organizations: The Case for Expanded Organizational Ethics Audits, Business Ethics Quarterly 3(1), pp. 27–43.

Organization Development Journal, Vol. 24 No. 5, pp. 273-84.

Pinker, S. (1997). How the mind works. 1997. *NY: Norton*.

Premeaux, S. R. (2004). The current link between management behavior and ethical philosophy. *Journal of Business ethics*, *51*(3), 269-278.

Rest, J. R. (1986). Moral development: Advances in research and theory.

Santor, D. A., Messervey, D., & Kusumakar, V. (2000). Measuring peer pressure, popularity, and conformity in adolescent boys and girls: Predicting school

performance, sexual attitudes, and substance abuse. *Journal of youth and adolescence*, *29*(2), 163-182.

Santor, D. A., Messervey, D., & Kusumakar, V. (2000). Measuring peer pressure, popularity, and conformity in adolescent boys and girls: Predicting school performance, sexual attitudes, and substance abuse. *Journal of youth and adolescence*, *29*(2), 163-182.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, *25*(2), 3-16.

Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. *San Francisco*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass Business & Management Series)*. Jossey Bass Incorporated.

Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 422-432.

Sims, R. R. (1992). Linking groupthink to unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, *11*(9), 651-662.

Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business ethics*, *45*(3), 243-256.

Singer, P. (2005). Ethics and intuitions. The journal of ethics, 9(3-4), 331-352.

Steiner, I. D. (1972). Group processes and group productivity. *New York: Academic*.

Solms, M. (1997). Descartes' Error: Emotion, Reason, And The Human Brain.: By Antonio Damasio. New York: Putnam, 1994, xix+ 312 Journal of the American Psychoanalytic Association, 45, 959-964.

Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, *41*(3), 330-339.

Thomas, T., Schermerhorn Jr, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of Management Perspectives*, *18*(2), 56-66.

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of Management Review, 11, 601–617.

Trevino, L. K. and K. A. Nelson. (1995), Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right (J. Wiley & Sons, New York).

Trivers, R. L. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *The Quarterly review of biology*, *46*(1), 35-57.

Tuckman, J., & Lorge, I. (1962). Individual ability as a determinant of group superiority. *Human Relations*, *15*(1), 45-51.

Weeks, W. A., Moore, C. W., McKinney, J. A., & Longenecker, J. G. (1999). The effects of gender and career stage on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, *20*(4), 301-313.

Wu, C. (2003), 'A Study of the Adjustment of Ethical Recognition and Ethical Decision-Making of Managers-to-be Across the Taiwan Strait before and after Receiving a Business Ethics Education', Journal of Business Ethics 45(4), 291–307.

Zink, D. M. (2015), Understanding the role positive peer pressure plays in proper police officer ethical decision making

ANNEXE A : Les vignettes utilisées

Vignette 1

Vous travaillez depuis plus de 10 ans maintenant pour State Electric, une compagnie d'électricité confrontée à une hausse rapide des coûts de son charbon à faible teneur en soufre qu'elle achète auprès de ses fournisseurs. Les experts prédisent que cette tendance se poursuivra au cours des cinq prochaines années. Afin de maintenir la même profitabilité. Vous avez la possibilité de le remplacer par du charbon à haute teneur en soufre. Son utilisation génèrera cependant une augmentation des émissions de pollution globale de l'État de 25%.

Vignette 1.A

Un membre de la direction a pris la décision d'acheter à partir du maintenant le charbon à haute teneur en soufre. Utiliser du charbon à haute teneur en soufre permet en effet d'éviter d'augmenter les prix pour les consommateurs et de préserver des emplois au sein de la compagnie. Est-ce approprié?

Vignette 1.B

C'est à votre groupe de travail à qui revient la décision d'acheter du charbon à haute teneur en soufre ou non. Vous connaissez bien vos cinq collègues puisque vous travaillez ensemble depuis des années. En plus d'être sympathiques et compétents, vous savez que vous pouvez faire leur faire confiance. Vous savez que tous font toujours passer les intérêts de la compagnie et de ses employés avant les leurs.

Cela fait plusieurs jours que vous passez vos journées à discuter avec collègues. Vous avez plaisir à travailler à leurs côtés et êtes tous certains que vous allez prendre la meilleure décision. Ce matin, les discussions se déroulent comme ceci:

Jackie : Est-ce que vous avez-vu dans le journal le dossier sur les effets négatifs du charbon sur la planète? C'est inquiétant, non?

Dominique : Tu sais comment sont les journalistes! Ils exagèrent toujours tout pour essayer de continuer à vendre du papier. Ils ne connaissent pas la réalité des

entreprises et du marché. Si on continue d'acheter du charbon à faible teneur en soufre, tout le monde devra payer plus cher pour son électricité et, nous, on va devoir licencier du monde pour compenser la hausse des coûts d'achats. On doit penser à ces gens-là et à notre compagnie.
Tout le monde autour de la table acquiesce. « Il faut penser à nos collègues et à la compagnie». Jackie n'apporte pas d'objections. Dominique ajoute :

« Le charbon à haute teneur en souffre, ce n'est pas illégal de toute façon, sinon ça ferait le longtemps que le gouvernement l'aurait interdit. On ne fait rien de mal. Au contraire.»

Encore une fois, le groupe approuve. Puisque tout le monde a l'air d'accord, votre groupe décide d'acheter pour les 5 prochaines années du charbon à haute teneur en soufre. Est-ce approprié?

Vignette 2

Kiddie Textiles Inc., un fabricant de pyjamas pour enfants, a répondu à la demande du Conseil National de Sécurité et a enduit toute sa gamme d'automne avec un produit ignifuge nommé TRIS (qui rend non-inflammable ou retarde la propagation de flammes). Cependant, quelque temps plus tard, des études ont démontré que le TRIS était un agent cancérigène et les textiles qui en étaient enduits ont été interdits à la vente aux États-Unis.

Vignette 2.A

Se retrouvant ainsi avec plus d'un million de dollars de produits interdits en inventaire, votre entreprise a vendu la totalité au coût d'acquisition à un exportateur. Ce dernier était sûr de vendre les produits enduits de TRIS dans les pays en voie de développement, où la règlementation est plus souple.
Est-ce approprié?

Vignette 2.B

L'entreprise se retrouve ainsi avec plus d'un million de dollars de produits interdits en inventaire Un exportateur a proposé de racheter la totalité de ces stocks au coût d'acquisition. Ce dernier est sûr de vendre les produits enduits de TRIS dans les pays en voie de développement, où la règlementation est plus souple.

C’est à votre groupe de travail à qui revient la décision de vendre le stock à l’importateur privé ou non. Vous connaissez bien vos cinq collègues puisque vous travaillez ensemble depuis des années. En plus d’être sympathiques et compétents, vous savez que vous pouvez faire leur faire confiance. Vous savez que tous font toujours passer les intérêts de la compagnie et de ses employés avant les leurs.

Cela fait plusieurs jours que vous passez vos journées à discuter avec collègues. Vous avez plaisir à travailler à leurs côtés et êtes tous certains que vous allez prendre la meilleure décision. Ce matin, les discussions se déroulent comme ceci:

Jackie : Est-ce que vous avez lu l’étude du gouvernement qui montre les effets néfastes sur la santé du TRIS? C’est inquiétant, non?

Dominique : Tu sais comment le gouvernement est! Ils exagèrent tout et utilisent toutes les raisons pour faire passer des règlementations qui viennent pénaliser les compagnies. En plus, cette étude est beaucoup contestée. La preuve que cela n’est pas aussi dangereux qu’ils le disent est bien que TRIS est encore autorisée dans d’autres pays. Si on n’arrive pas à écouler le stock, cela pénalisera le département. Il y aura peut être des licenciements. On doit penser à nos collègues et à notre compagnie.

Tout le monde autour de la table acquiesce. « Il faut aider nos collègues et notre compagnie». Jackie n’apporte pas d’objections. Dominique ajoute :

« Le TRIS, ce n’est pas illégal là où on va le vendre, de toute façon. Et puis, c’est l’exportateur qui s’occupera de ça. Nous n’avons rien à voir avec ça. On ne fait rien de mal. Au contraire.»

Encore une fois, le groupe approuve. Puisque tout le monde a l’air d’accord, votre groupe décide de vendre votre stock à l’exportateur. Est-ce approprié?

ANNEXE B : L'intégration des dynamiques de groupe dans les vignettes

	VIGNETTE 1.B	VIGNETTE 2.B
Les huit symptômes de la pensée de groupe (Janis, 1972)		
Illusion d'invulnérabilité	(Vous) êtes tous certains que vous allez prendre la meilleure décision On ne fait rien de mal. Au contraire	(Vous) êtes tous certains que vous allez prendre la meilleure décision On ne fait rien de mal. Au contraire.
Processus de rationalisation collectif	Si on continue d'acheter du charbon à faible teneur en soufre, tout le monde devra payer plus cher pour son électricité et, nous, on va devoir licencier du monde. Le charbon à haute teneur en souffre, ce n'est pas illégal.	Si on n'arrive pas à écouler le stock, cela pénalisera le département. Il y aura peut être des licenciements. Le TRIS, ce n'est pas illégal là où on va le vendre de toute façon. Et puis, c'est l'exportateur qui s'occupera de ça. Nous n'avons rien à voir avec ça
Croyance dans la moralité inhérente du groupe	Chacun est sincèrement préoccupé par la protection de l'environnement	Chacun est sincèrement préoccupé par la protection de la santé des personnes.
Stéréotypes sur les	Tu sais comment sont les	Tu sais comment le

personnes extérieures au groupe	journalistes! Ils exagèrent toujours tout pour essayer de continuer à vendre du papier. Ils ne connaissent pas la réalité des entreprises et du marché.	gouvernement est! Ils exagèrent tout et utilisent toutes les raisons pour faire passer des règlementations qui viennent pénaliser les compagnies
Pression exercée sur les dissidents	On doit penser à ces gens-là et à notre compagnie. Tout le monde autour de la table acquiesce	On doit penser à nos collègues et à notre compagnie. Tout le monde autour de la table acquiesce
Autocensure	Jackie n'apporte pas d'objections	
Illusion d'unanimité	Puisque tout le monde a l'air d'accord	
Protecteurs de la pensée de groupe autoproclamé	On doit penser à ces gens-là et à notre compagnie. « Il faut penser à nos collègues et à la compagnie».	On doit penser à nos collègues et à notre compagnie. Tout le monde autour de la table acquiesce. « Il faut aider nos collègues et notre compagnie».
Autres dynamiques de groupe		
Degré de cohésion du groupe	Vous avez plaisir à travailler à leurs côtés	
Perception du groupe	vous passez donc toutes vos journées avec vos collègues que vous trouvez particulièrement sympathiques et compétents	

ANNEXE C : Déroulement et Guide d'entretien

Accueil des participants	
Phase préliminaire	o Description de l'objectif de l'étude o Présentation du déroulement de l'étude o Distribution et collecte des formulaires de consentement
Questions sociodémographiques	o Genre? o Niveau d'éducation? o Nombre d'années d'expérience?
Distribution aléatoire de la première vignette 1.A ou 2.A	
Question initiale	Est-ce approprié?
Arguments rationnels	o Pourquoi est-ce approprié/inapproprié selon toi?
Si référence à une intuition morale	o On s'entend que la situation n'est pas illégale, pourquoi est-ce que tu penses que ce n'est pas approprié?
Les arguments rationnels précédent l'intuition morale	o *Le participant mentionne t-il de lui même des arguments similaires à ceux présentés par le groupe?*
Introduction rapide à de potentielles pressions extérieures?	o Prendrais-tu la même décision si tes collègues été mis au courant de ton choix? Ta famille et tes amis? Le public à travers une publication dans le journal ou sur les médias sociaux?

Distribution de la deuxième vignette *Les participants ayant reçu la 1.A reçoivent la 2.B* *Les participants ayant reçu la 2.A reçoivent la 1.B*	
Question initiale	Est-ce approprié?
Premier axe d'exploration *La pression de groupe vient-elle "déformer" l'intuition initiale de l'individu lors de son passage dans le conscient de l'individu de façon à rendre le jugement moral conforme aux normes du groupe?*	
Si référence à une intuition morale	o La situation n'est pas illégale et comme tu vois tes collègues ne semblent pas y voir de problèmes. Pourquoi penses-tu de cette façon?
Intégration des dynamiques du groupe dans l'intuition	o *Le participant mentionne t-il de lui même des arguments similaires à ceux présentés par le groupe?*
Deuxième axe d'exploration *La pensée de groupe accroît la tendance des individus à chercher des arguments qui au-delà de soutenir leur jugement moral, confirment le jugement actuel du groupe ou celui qui sera potentiellement le plus acceptable aux yeux du groupe.*	
Présentation d'arguments rationnels	o Comment présenterais-tu ton point de vue au groupe? o Sur quels données, faits ou autres outils t'appuyerais-tu?
Intégration des dynamiques du groupe dans le raisonnement	o *Le participant cherche t-il de lui même des opinions extérieures au groupe.*
Test de l'hypothèse 3 *Le jugement exercé par les membres du groupe façonne davantage l'intuition d'un individu que celui de ses proches, alliés et toutes autres personnes et institutions extérieures au groupe.*	
o Prendrais-tu la même décision si tes collègues été mis au courant de ton	

choix? Ta famille et tes amis? Le public à travers une publication dans le journal ou sur les médias sociaux?

HEC MONTRĒAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats
Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

☐ **J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

☐ **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**

☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :
Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :
Prénom et nom : Mathilde DALLEAU

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

1

ANNEXE E : Grille de codage

- Désengagement moral
  - fausse représentation des effets nuisibles
  - déplacement de la responsabilité
  - comparaison avantageuse
  - justification morale
- Appartenance
  - appartenance à un groupe extérieur
  - disassociation avec le groupe
  - association avec le groupe
- Comportement vis à vis du groupe
  - recherche avis exterieur
  - conscience des effects de la pensé de groupe
  - protection sources extérieures
  - protection interne du cocon social
    - conformité
    - régulation personelle
    - régulation des dynamiques
- Légétimité
  - responsabilité
  - légétimité technique
  - légétimité politique
- Processus de Recherche
  - conditions de recherche
  - données factuelles
  - habiletés et compétences
  - expertise
  - cours d'actions alternatifs
- Influence du groupe sur raisonnement moral
  - biais acceptabilité
  - biais de confirmation
- Comportement individuel
  - Influence externe
    - entourage profesionnel
    - entourage personnel
  - Expression opinion
  - Conscience éthique
  - Raisonnement moral
  - Jugement moral individuel

- Prise de position
  - défense rationnalité entreprise
  - défense intérêt personnel
  - défense position personnelle
  - défense position du groupe
- Sensibilité externe
  - faible sensibilité jugement entourage personnel
  - sensibilité jugement entourage personnel
    - appui
    - vent
    - recherche de conseil
    - peur jugement
  - faible sensibilité perception des collègues
  - sensibilité perception des collègues
  - faible sensibilité éclairage public
  - sensibilité éclairage public
- Retombées individuelles négatives
  - remise en question professionnelle
  - remise en question personnelle
  - désengagement avec la compagnie
  - émotions négatives