

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Quelles décisions vous gardent éveillés la nuit?
Une perspective morale et pluraliste des dilemmes opposant des valeurs
contradictaires chez les hauts dirigeants**

**par
Francis Desjardins**

**Thèse présentée en vue de l'obtention du grade Ph. D. en
administration
(option Management)**

Novembre 2022

© Francis Desjardins, 2022

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Quelles décisions vous gardent éveillé la nuit?
Une perspective morale et pluraliste des dilemmes opposant des valeurs
contradictaires chez les hauts dirigeants**

Présentée par :

Francis Desjardins

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

**Anne Pezet
HEC Montréal
Présidente rapporteuse**

**Cyrille Sardais
HEC Montréal
Directeur de recherche**

**Linda Rouleau
HEC Montréal
Membre du jury**

**Cynthia Mathieu
Université du Québec à Trois-Rivières
Examinatrice externe**

**Charlotte Blanche
HEC Montréal
Représentante du directeur de HEC Montréal**

Résumé

Quelles décisions vous gardent éveillés la nuit? C'est à travers cette question empirique que nous abordons l'enjeu des décisions les plus difficiles chez les hauts dirigeants. Alors que la prise de décision difficile a principalement été étudiée sous les thèmes du risque et de l'incertitude, la littérature nous indique que ce seraient les difficultés liées aux enjeux moraux qui rendraient les décisions difficiles. En particulier, ce seraient les décisions impliquant un dilemme « bien contre bien » – soit ceux où le décideur doit choisir entre deux principes moraux – qui seraient les plus difficiles à prendre selon dirigeants. Cependant, les recherches sur les enjeux moraux lors de la prise de décision se sont principalement intéressées aux enjeux « bien contre mal » tout en étant conduites en contexte contrôlé de laboratoire. Il semble qu'une partie importante des recherches actuelles se sont peu intéressées aux dilemmes « bien contre bien » en contexte empirique. Cette thèse a donc pour but de répondre aux questions suivantes : 1) *quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes « bien contre bien » chez les dirigeants et 2) comment ceux-ci tentent-ils de résoudre de telles situations?*

Pour répondre à ces questions, nous mobilisons le modèle des Économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot. Elle mobilise une méthodologie qualitative où 41 entrevues ont été réalisées avec des hauts dirigeants d'organisations québécoises. Suivant un processus itératif entre la théorie et les données de terrain, nous avons associé à des valeurs morales des éléments tels que le risque, l'ambiguïté, les rôles et les logiques conséquentialistes et déontologiques pour analyser les décisions à l'aide de sept mondes du cadre des Économies de la grandeur. Cela a permis de faire ressortir les caractéristiques des décisions impliquant des dilemmes « bien contre bien » ainsi que les modes de résolution employés par les dirigeants face à ces dilemmes.

Nous avons d'abord constaté que le niveau de difficulté des décisions en fonction des dilemmes « bien contre bien » doit être considéré selon son contexte plutôt que la nature de la décision et des préférences du décideur. Ce constat provient de l'observation que des décisions similaires (par exemple des congédiements) n'étaient pas évoquées avec le

même niveau de difficulté par les décideurs et que le niveau de difficulté d'une même décision évoluait dans le temps.

Ensuite, une caractéristique importante des décisions les plus difficiles impliquant des dilemmes « bien contre bien » est qu'elles doivent être considérées comme un processus entre différentes étapes (choix, planification, communication, exécution et responsabilité). Bien que les difficultés puissent être observées dans chacune de celles-ci, elles vont bien au-delà d'un simple choix et surviennent principalement à des étapes ultérieures à celui-ci (entre autres aux étapes de la communication et de la responsabilité).

De plus, ces décisions forcent souvent le décideur à faire un sacrifice important impliquant une valeur qu'il juge essentielle. On observe cela lorsqu'il est confronté à des attentes contradictoires face aux différents rôles qu'il joue, lorsqu'il se sent déchiré entre deux impératifs moraux qui lui semblent impossible à combiner. C'est le cas aussi lorsqu'il doit faire face à une situation où il doit choisir entre différentes conséquences qui lui sont souhaitables ou encore, lorsqu'il fait face à une situation comprenant un conflit opposant déontologie et conséquentialisme. Face à ce dernier point, cette thèse innove en mettant la lumière sur le fait que ce n'est pas seulement la présence de ces deux logiques qui cause une difficulté, mais plutôt la non-concordance entre les éléments moraux de ces logiques qui contribuent à faire perdre le sommeil.

Nous avons aussi observé que les décisions les plus difficiles comportaient un éventail de valeurs morales différentes, mais qu'il y avait sous cette variété des préférences pour certaines valeurs associées à la science et à l'expertise. De même, nous avons observé l'inverse pour les valeurs associées à la loyauté et à la bienveillance.

Finalement, nous avons observé six approches employées par les dirigeants pour résoudre ce type de décisions. Nous avons regroupé ces approches sous trois grandes stratégies selon le rapport qu'elles ont envers l'environnement (lutte, acceptation, résignation). Certaines de ces approches sont souvent employées en complémentarité par les décideurs, alors que d'autres sont principalement observées à certain moment d'une prise de décision. En règle générale, nous avons observé une plus grande satisfaction dans les

résultats obtenus chez le décideur lorsqu'il y a une adéquation entre l'univers moral mobilisé par le décideur et celui qui est ciblé comme étant problématique. Il semble cependant que des préférences pour certaines valeurs associées naturellement par les décideurs à l'univers organisationnel (efficacité et rentabilité) rende difficile cette adéquation.

Cette thèse contribue à l'avancement des connaissances en proposant une approche pluraliste pour appréhender les décisions les plus difficiles en organisation, les rôles (et les attentes associées), le processus décisionnel et la capacité des gestionnaires à prendre conscience des enjeux moraux dans leur organisation.

Mots clés : prise de décision difficile; pluralisme moral; gouvernance; hauts dirigeants; Économies de la grandeur.

Méthodes de recherche : recherche qualitative, recherche empirique, entrevues semi-structurées.

Abstract

What decisions keep you awake at night? This empirical question guided the present dissertation on the most challenging decisions executive-level managers must make. While decision-making has been studied mostly through themes such as risk and ambiguity, recent literature shows that moral issues cause the most difficulty for decision-makers. Specifically, managers highlighted that the toughest decisions involved “good versus good” dilemmas. Yet, even if these dilemmas are found to be the most difficult, recent analysis of the literature found that this issue tends to be less researched than its counterpart “good versus bad” dilemmas. Furthermore, research that centered on those dilemmas was primarily studied in the controlled environment of laboratories. These studies also include some limitations that are of the utmost importance in an empirical context. Limitations include defining “good versus good” dilemmas, and individuals’ reactions when such dilemmas. Therefore, this dissertation addresses two questions: 1) what characteristics make difficult decisions involving “good versus good” dilemmas for executive-level managers, and 2) how do they try to solve these dilemmas?

To answer these questions, we used a qualitative methodology as well as the Economies of Worth (EW) framework from Boltanski and Thevenot to analyze 41 interviews with executive-level managers Quebec organizations. Following an iterative process between theory and data, we analyzed moral elements such as risk, ambiguity, roles, deontology, and their consequences with the moral worlds from the EW. This allowed us to highlight the characteristics of, and the different elements used by managers to solve “good versus good” dilemmas.

Our findings showed that the level of difficulty involved in such dilemmas depends on the context of the decision rather than on its nature or the preference of the decision-maker. This is supported by the observation that similar decisions (like in the case of dismissal) were not mentioned within the same level of difficulty by decision makers and that the latter could evolve in time for a decision.

We also observed that those dilemmas involve many steps in the decision-making phases (choice, planning, communication, execution, and responsibility). While difficulties were observed in every step, they occurred mostly after the choice was established (in particular during the communication and the responsibility stages).

We noted that those decisions regularly involve an important sacrifice for the decision-maker. We observed that it implies frequently a choice between the antagonistic expectations from the different roles the decision maker plays, or between different deontological imperatives he has. We also confirmed that the presence of both deontological and consequentialist logics increases the level of the difficulty. However, our study innovated by shedding light that difficulty arises from divergent moral values in the two logics rather than their mere simultaneous presence.

We also noticed that the most challenging decisions involved a larger number of moral values. Yet, under this diversity resides a marked preference from managers to resolve dilemmas on the basics of science and expertise, while also showing difficulties for them to deal with values related to loyalty and benevolence.

Finally, we observed six different approaches used by managers when facing “good versus good” dilemmas. We grouped these approaches under three main strategies depending on their relation to the environment (fight, acceptance, and resignation). We noted that some of these approaches are regularly used together by decision makers or at specific time in the decision. Our results highlight that decision-makers tend to be more satisfied with the results of their actions when there is concordance between the moral universe they used and the one that they targeted as problematic. Yet, they also tend to rely on the moral values they naturally associated with the organizational life (like efficiency and profitability) rather than the moral values targeted.

This dissertation contributes to the advancement of knowledge by proposing a pluralistic approach to understand the most difficult decisions in an organizational context, that is role ambiguity (with related expectations), decision-making process, and moral reflexivity.

Keywords: tough decision-making; moral pluralism; governance; executive-level managers; Economies of Worth.

Research methods: qualitative research; semi-structured interviews.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	vii
Table des matières	xi
Liste des tableaux	xix
Liste des figures	xxi
Remerciements	xxvii
Avant-propos	xxix
Introduction	1
Chapitre 1 Qu'est-ce qu'une décision : Évolution historique du concept de décision ...	11
1.1 L'évolution du concept à travers le temps	13
1.1.1 Période 1940-1970.....	13
1.1.2 Période 1970-1990.....	14
1.1.3 Période 1990-2010.....	15
1.1.4 Période 2010 –.....	19
1.1.5 Synthèse de l'évolution du concept de décision dans la littérature.....	21
1.2 La décision en tant que processus.....	22
1.2.1 Les étapes dans la prise de décision	22
1.3 Concepts et approches retenues	25
Chapitre 2 Qu'est-ce qui rend une décision difficile : Les grandes catégories de difficulté en décision.....	29
2.1 Difficultés liées au risque.....	30
2.2 Difficultés liées à l'ambiguïté	32
2.2.1 Ambiguïté entre les différents rôles et objectifs.....	33

2.2.2	Attitude des acteurs face à l’ambiguïté	36
2.3	Difficultés liées à la morale	37
2.3.1	Morale versus éthique	37
2.3.2	Raisonnement moral	39
2.3.3	Logiques de jugement moral	42
2.3.4	Difficultés spécifiques des enjeux moraux.....	44
2.4	Synthèse sur les difficultés associées à la décision.....	46
Chapitre 3 Le point sur la littérature : Ce que nous savons et ne savons pas sur les décisions les plus difficiles		
		49
3.1	Synthèse de la littérature	49
3.2	Ce qu’il reste à définir : Les décisions où s’opposent des principes moraux contradictoires.....	50
3.2.1	Premier enjeu : la décision bien contre bien dans une organisation	50
3.2.2	Second enjeu : les dynamiques d’action	53
3.3	Problématique et questions de recherche	56
Chapitre 4 Cadre conceptuel.....		
		59
4.1	Les Économies de la grandeur comme cadre d’analyse moral.....	59
4.1.1	Le pluralisme moral et les mondes	61
4.1.2	Approches face aux tensions inter et intra mondes.....	65
4.1.3	Sommaire théorique du modèle des Économies de la grandeur	67
4.2	La mobilisation empirique du cadre des Économies de la grandeur	67
4.2.1	Évaluation du pluralisme en contexte de tension	68
4.2.2	Le travail de justification des acteurs.....	70
4.2.3	Mécanismes de coordination lors de disputes morales	73
4.2.4	Synthèse de la mobilisation empirique du cadre	76

4.3	Justification de l'utilisation du cadre des Économies de la grandeur au contexte de décision « bien contre bien »	76
4.4	Intégration du cadre au contexte de la décision « bien contre bien »	80
4.4.1	Intégration du modèle à notre objet de recherche	80
4.4.2	Réponse face à une critique potentielle de notre mobilisation du cadre....	83
Chapitre 5 Cadre méthodologique		87
5.1	Approche de la recherche.....	88
5.2	Collecte de données	91
5.2.1	Entrevues.....	92
5.2.2	Présentations des décideurs.....	97
5.2.2.1	E1 – Président d'une entreprise de services juridiques	97
5.2.2.2	E2 – Directeur exécutif d'une division d'une grande pharmaceutique.....	98
5.2.2.3	E3 – Directeur général d'une organisation sans but lucratif	99
5.2.2.4	E4 – Directeur d'un service des incendies	100
5.2.2.5	E5 – Président et copropriétaire d'une compagnie de consultation	101
5.2.2.6	E6 – PDG et copropriétaire d'une compagnie manufacturière	101
5.2.2.7	E7 – DG d'une école dans le domaine des arts et de la culture.....	102
5.2.2.8	E8 – PDG d'un établissement dans le domaine de la santé.....	103
5.2.2.9	E9 – Directeur d'un établissement scolaire	104
5.2.2.10	E10 – Directeur par intérim d'une division d'un corps policier	105
5.2.2.11	E11 – Directeur général d'une entreprise manufacturière.....	106
5.2.2.12	E12 – PDG et propriétaire d'une entreprise familiale	106
5.2.2.13	E13 – Directrice générale d'un OBNL	107
5.2.2.14	E14 – PDG d'une organisation publique de transport et entreposage	108
5.3	Première analyse : identification des caractéristiques autres que morales.....	108
5.3.1	Identification des décisions.....	109
5.3.2	Identification du niveau de difficulté.....	110
5.3.3	Identification de la nature de la décision	112
5.3.4	Identification du niveau de réalisation.....	113

5.3.5	Identification de l'étape du processus décisionnel associée à la difficulté	114
5.3.6	Identification du niveau d'urgence	115
5.3.7	Synthèse de l'analyse des éléments autres que moraux	115
5.4	Deuxième analyse : analyse des éléments moraux	116
5.4.1	Identification du contexte de risque	117
5.4.2	Identification du contexte d'ambiguïté	118
5.4.3	Identification des rôles	119
5.4.4	Identification des déontologies	120
5.4.5	Identification des conséquences	121
5.4.6	Synthèse de l'analyse des éléments moraux.....	121
5.5	Interprétation des éléments moraux et autres que moraux	122
5.6	Troisième analyse : évolution des décisions s'échelonnant sur plus d'une séquence.....	124
5.6.1	Identification des décisions longues	125
5.6.2	Identification des modes de résolution des dilemmes « bien contre bien »	126
5.6.3	Identification des dynamiques quant à l'utilisation des modes de résolution	127
5.7	Les critères de validité	128
5.8	Considérations éthiques.....	130
5.9	Synthèse de la méthodologie	130
Chapitre 6 Caractéristiques des décisions les plus difficiles impliquant des dilemmes « bien contre bien ».....		133
6.1	Les décisions les plus difficiles doivent être conceptualisées en tant que processus contextuels	133

6.1.1	La difficulté dépend du contexte	134
6.1.2	La difficulté en tant que processus	140
6.1.3	Synthèse de la première section des résultats.....	145
6.2	Les décisions les plus difficiles sont déchirantes	146
6.2.1	Des rôles ambigus empêchent les décideurs de dormir	146
6.2.2	Des déontologies contradictoires empêchent les décideurs de dormir	149
6.2.3	Des conséquences ambiguës empêchent les décideurs de dormir.....	151
6.2.4	Des logiques contradictoires empêchent les décideurs de dormir.....	154
6.2.5	Synthèse de la deuxième section des résultats de la première question ..	159
6.3	Les décisions les plus difficiles comportent un pluralisme moral inégalitaire	160
6.3.1	Le pluralisme moral autour d'une même décision augmente la difficulté 160	
6.3.2	Un pluralisme moral inégal	167
6.3.2.1	Des risques associés au monde Marchand	168
6.3.2.2	Une ambiguïté plurielle	170
6.3.2.3	Difficultés à jumeler rôle industriel et rôle domestique	171
6.3.2.4	Une plus grande difficulté associée à la déontologie domestique	173
6.3.2.5	Les conséquences négatives domestiques font perdre le sommeil.....	176
6.3.4	Synthèse de la troisième section des résultats de la première question ...	178
6.4	Synthèse des résultats de la première question de recherche	179
 Chapitre 7 Approches et stratégies de résolution des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien		
7.1	Lutter contre l'environnement.....	181
7.1.1	Atténuation des risques	182
7.1.2	Lutte contre l'ambiguïté.....	186
7.2	Accepter l'environnement.....	190
7.2.1	Clarification des rôles	191

7.2.2	Focalisation sur un seul monde	193
7.3	Se résigner à l'environnement	197
7.3.1	Attente d'un changement à l'environnement	198
7.3.2	Équilibre des conséquences possibles.....	202
7.4	Agencement et coordination des modes de résolution.....	206
7.4.1	Focalisation sur un seul monde et attente de changement	206
7.4.2	Atténuation des risques et lutte contre l'ambiguïté	210
7.5	Temporalité des approches.....	213
7.5.1	Approches d'ouverture à la décision.....	214
7.5.2	Approches de clôture de la décision	215
7.6	Synthèse de la deuxième question de recherche.....	217
Chapitre 8	Discussion	221
8.1	Intégration théorique de notre démarche de recherche	221
8.2	Les avantages d'une conception pluraliste de la décision.....	223
8.3	Des préférences morales dans un univers organisationnel limité.....	225
8.4	Les dilemmes bien contre bien sont davantage que des choix difficiles.....	227
8.5	L'importance de l'adéquation morale pour résoudre un dilemme bien contre bien	229
8.6	Sommaire des implications de la thèse	231
Chapitre 9	Contributions pratiques	237
9.1	Objectifs de la démarche	237
9.2	Une approche réflexive et active	239
9.2.1	Premier axe : la forme.....	239
9.2.1.1	Groupe de discussion entre pairs.....	241
9.2.1.2	Coaching individuel.....	242
9.2.1.3	Journal de bord.....	243

9.2.2	Deuxième axe : les outils de diagnostic	244
9.2.2.1	Outil #1 : Caractériser sa décision	244
9.2.2.2	Outil #2 : caractériser les contextes de la décision	245
9.2.2.3	Outil #3 : identifier ses logiques décisionnelles	246
9.2.2.4	Outil #4 : grilles d'identification des différentes valeurs.....	247
9.2.2.5	Sommaire des outils.....	249
9.2.3	Troisième axe : la mise en œuvre par une adéquation morale	249
9.3	Sommaire de la démarche	251
	Conclusion.....	253
	Bibliographie	cclix
	Annexes.....	cclxix

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des périodes historiques	12
Tableau 2: Synthèse des processus décisionnels selon Langley et al. (1995).....	24
Tableau 3: Catégories de difficultés associées à la décision	30
Tableau 4: Les huit mondes des Économies de la grandeur	62
Tableau 5: Mobilisation empirique du cadre des Économies de la grandeur.....	69
Tableau 6: Liste des répondants et leur domaine d'activité.....	97
Tableau 7: Décisions de E1	98
Tableau 8: Décisions de E2	99
Tableau 9: Décisions de E3	100
Tableau 10: Décisions de E4	100
Tableau 11: Décisions de E5	101
Tableau 12: Décisions de E6	102
Tableau 13: Décisions de E7	103
Tableau 14: Décisions de E8	104
Tableau 15: Décisions de E9	105
Tableau 16: Décisions de E10	105
Tableau 17: Décisions de E11	106
Tableau 18: Décisions de E12	107
Tableau 19: Décisions de E13	108
Tableau 20: Décisions de E13	108
Tableau 21: Exemples de risques associés à chaque monde	118
Tableau 22: Exemples observés d'ambiguïtés associés à chaque monde	119
Tableau 23: Exemples observés pour chaque rôle associé à une ambiguïté	120
Tableau 24: Exemples de logiques déontologiques observées	120
Tableau 25: Exemples de logiques conséquentialistes observées	121
Tableau 26: Ensemble des codes utilisés et leur descriptif	123
Tableau 27: 10 décisions avec plus de deux temps d'observation	125
Tableau 28: Évolution du niveau de difficulté selon la nature de la décision.....	135

Tableau 29: : Évolution de la difficulté pour les décisions s'étirant sur plusieurs séquences	139
Tableau 30: Exemple pour chaque agencement observé d'ambiguïtés de rôle	147
Tableau 31: Exemples des trois équilibres de conséquences observés	152
Tableau 32: Exemples des quatre équilibres entre déontologie et conséquentialisme observés	156
Tableau 33: Caractéristiques des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien et qui empêchent de dormir	179
Tableau 34: Décisions initiées par la prise de conscience d'un risque ou d'une ambiguïté	214
Tableau 35: Deux catégories d'approche d'attente observées en fin de séquence	216
Tableau 36: Approches et stratégies observées	219
Tableau 37: Différences entre approche dualiste et pluraliste	232
Tableau 38: objectifs des séances de coaching	240
Tableau 39 : Quelle(s) étape(s) du processus décisionnel me pose(nt) problème?	245
Tableau 40: quelles difficultés liées au contexte décisionnel s'appliquent à ma décision?	246
Tableau 41: quelles logiques décisionnelles m'habitent?	247
Tableau 42: Les différentes morales pouvant être présentes dans une décision	248
Tableau 43: grille d'autodiagnostic des valeurs en jeu	248
Tableau 44: Dans quel mode de résolution est-ce que mon action ou celle que j'envisage se situe?	250
Tableau 45: Y a-t-il une adéquation morale entre mon action et l'élément moral problématique?	251

Liste des figures

Figure 1: Synthèse des étapes du processus décisionnel.....	23
Figure 2: Difficultés et intérêt de la recherche	56
Figure 3: Problématique et questions de recherche	58
Figure 4: Moralisation des contextes et logiques dans le processus décisionnel	81
Figure 5: Vue d'ensemble du processus d'analyse et de collecte de données.....	88
Figure 6: Aperçu du codage multiniveau pour la nature des décisions	113
Figure 7: Nombre de décisions où chaque étape du processus décisionnel a été observé	115
Figure 8: Structure du codage employée pour déterminer les modes de résolution des dilemmes bien contre bien.....	127
Figure 9: Niveaux de difficulté observés dans les séquences décisionnelles.....	134
Figure 10: Étapes du processus décisionnel causant des problèmes pour les décideurs	140
Figure 11: Étape où les difficultés sont rencontrées pour les décisions de niveau 3.....	141
Figure 12: Réalisation des séquences selon leur niveau de difficulté.....	144
Figure 13: Progression du degré d'urgence par niveau de difficulté	145
Figure 14: Pourcentage d'ambiguïté de rôle par niveau de décision	147
Figure 15: Évolution de la balance des conséquences selon le niveau de difficulté	153
Figure 16: Pourcentage des séquences où des logiques déontologiques et conséquentialistes se côtoient selon le niveau de difficulté	155
Figure 17: Nombre moyen de mondes observés par catégorie contextuelle et logique.	161
Figure 18: Variation du nombre de mondes observés lors des décisions sur plus d'une séquence	164
Figure 19: Pourcentage de l'observation de chaque monde par niveau de difficulté ...	168
Figure 20: Répartition des mondes associés au contexte de risque par niveau de difficulté	169
Figure 21: Répartition des mondes associés au contexte d'ambiguïté par niveau de difficulté	170
Figure 22: Répartition des mondes associés aux rôles par niveau de difficulté.....	171
Figure 23: Conflits entre les mondes impliqués dans des ambiguïtés de rôles	172

Figure 24: Répartition des mondes associés à la logique déontologique par niveau de difficulté	174
Figure 25: Évolution de l'écart entre les conséquences positives et négatives par niveau de difficulté et par monde.....	176
Figure 26: Approches de focalisation et d'attente chez E1	207
Figure 27: Approches de focalisation et d'attente chez E2.....	209
Figure 28: Approches d'atténuation de risque et de lutte contre l'ambiguïté chez E5..	212
Figure 29: Éléments d'un dilemme bien contre bien en contexte empirique.....	235

زن زندگی آزادی

À la moitié de ma famille qui se bat pour ses libertés, mon cœur est avec vous

Femme, vie, liberté

Remerciements

Pour paraphraser un proverbe célèbre, cela prend un village pour faire un doctorat.

Je n'aurais jamais pu finir cette thèse sans les encouragements et l'aide d'un certain nombre de personnes. En premier lieu, je dois remercier mon directeur de recherche, le professeur Cyrille Sardais. Son souci que cette thèse soit intéressante au-delà de sa contribution théorique a façonné celle-ci, ainsi que le chercheur-enseignant que je suis devenu. Ensuite, mes remerciements vont aux membres de mon comité de thèse, la professeure Linda Rouleau et la professeure Valérie Michaud, qui m'ont prodigué des conseils sur la thèse, ainsi qu'un soutien moral essentiel pendant les moments les plus difficiles du parcours doctoral. Au-delà de leur aide sur la thèse, elles ont grandement contribué à diminuer ces moments où les doutes empêchent de dormir. Je voudrais également remercier la professeure Cynthia Mathieu qui par son rôle d'examinatrice externe et par sa rigueur scientifique a contribué significativement à cette thèse.

Ensuite, je voudrais remercier plusieurs membres de HEC Montréal qui m'ont soutenu à différents niveaux. Il y a tout d'abord Robert Dutton qui a été un réel mentor au niveau pédagogique et au niveau de son soutien inébranlable. Il y a aussi Luc Bélanger-Martin et Miguel Hernandez, coordinateurs au niveau du baccalauréat et du certificat qui m'ont donné l'opportunité d'enseigner des cours passionnants. Enfin, je voudrais remercier l'équipe administrative du programme de PhD, en particulier Mme Nathalie Bilodeau, qui par sa gentillesse et son professionnalisme a pu faire en sorte que les tracas administratifs ne perturbent pas mon sommeil.

Je voudrais aussi souligner le rôle de plusieurs amis durant ces longues années : Ali Abolqasemi, Ève Lamargot, Ghita Lkhoyaali, Guy Gauthier, Jacques Boisvert, Johnathon Cziffra, Jose Serrano, Sara Pérez-Lauzon, Shirin Bakhtiari et Susana Esper. Ces personnes m'ont fait l'honneur de me partager leur amitié, leur confiance et leur soutien tout en me pardonnant mes trop nombreuses absences pendant tout le parcours doctoral.

Il serait aussi impossible pour moi de passer sous silence le soutien inébranlable de certains professeurs de l'UQTR, mon *alma mater* où j'ai fait mon baccalauréat et ma maîtrise : André Cyr, Armel Brice Adanhounme, Diane Gagné et Michel Arcand. C'est grâce à ces professeurs et à leur soutien continuel que l'idée de faire un doctorat s'est concrétisée.

Je voudrais aussi remercier les participants de cette thèse. Sans votre confiance et sans votre générosité, elle serait restée qu'une problématique théorique. Je ne peux vous nommer, mais sachez que je suis éternellement reconnaissant à chacun d'entre vous. N'hésitez pas à faire appel à moi et soyez assurés que je tâcherai de passer aux suivants votre générosité.

Enfin, je n'aurais jamais pu finir ce travail sans le soutien de mon épouse et de ma famille québécoise et iranienne. Le soutien psychologique et émotionnel de Sepideh demeure la pierre d'assise de ce parcours doctoral. Mes parents Lise et Yvon et mon frère Mathieu, ont cru en moi et m'ont pardonné mes nombreuses absences. Mes beaux-parents, Mohammad et Roya, malgré la distance géographique qui nous sépare trop souvent, n'ont jamais cessé d'afficher leur fierté et leur amour de m'avoir dans la famille. ! مرسی

Avant-propos

Il n'est pas simple de déterminer s'il est plus difficile de gérer une organisation aujourd'hui que ça ne l'était auparavant. Bien sûr, employer le terme gestion est un anachronisme lorsqu'on parle des temps anciens. On parlait auparavant de commandement, de contrôle ou de domination. On a longtemps utilisé des exemples héroïques provenant de l'histoire comme Alexandre le Grand et Jules César ou de la tradition lyrique comme Ulysse et Gilgamesh pour éduquer les jeunes générations régnantes et les aspirants dans les écoles militaires. On apprenait alors comment prendre des décisions en suivant des exemples historiques jugés pertinents.

En remontant aux temps anciens, on retrouve au 18^e siècle avant notre ère le premier code de lois, soit le Code d'Hammourabi du nom du roi babylonien qui régnait à l'époque sur la Mésopotamie. On retrouve dans ce code des règles de justice identifiant à la fois par écrit des crimes et à la fois les punitions appropriées en regard de ces crimes. On retrouve en quelque sorte dans ce code, un premier « guide » d'aide à la décision où l'on tente de remplacer le subjectif par de l'objectif dans le jugement de magistrats tout en codifiant les règles de conduite sociales. De son côté, Platon proposait, au quatrième siècle avant notre ère, dans son œuvre *La République* une façon optimale d'organiser la société avec le concept d'un « philosophe-roi », soit d'une personne éclairée détenant le pouvoir décisionnel. On retrouve en Asie des œuvres philosophiques et sociales similaires. Par exemple, Confucius enseignait des principes éthiques basés sur une image de la famille et Sun Tzu décrivait dans son *Art de la guerre* les meilleures pratiques pour conduire et organiser la guerre. Au même moment, différentes traditions religieuses faisaient leur apparition offrant à leur façon, un code de conduite unique et optimal pour mener une bonne vie.

La curiosité envers la manière optimale de conduire la société ou sa vie a continué au Moyen-Âge et pendant la Renaissance. Au 11^e siècle le vizir de l'Empire Seldjoukide (Iran, Iraq et Turquie actuelle) Nizam al-Mulk écrivait le *Siyâsat Nâme* (Traité du gouvernement), soit un traité à l'intention du sultan Malik Shah sur la manière de gouverner un empire. On retrouve dans cet ouvrage des éléments prescriptifs sur la

manière de gouverner, tout en y soulignant les effets pervers à ne pas le faire. Ce traité n'est pas sans rappeler *Le Prince* de Machiavel écrit 500 ans plus tard à l'intention des Médicis dans la Florence du 16^e siècle. Ces deux ouvrages canoniques ont en commun de vouloir guider les souverains dans ce qui peut être considéré comme de la prise de décision au niveau d'un état.

Au 19^e siècle, le théoricien prussien Carl von Clausewitz écrivait *Vom Krieg* (en Français : *De la guerre*) où il analysait les campagnes napoléoniennes. Son ouvrage se concentre sur l'aspect stratégique et sur comment *les guerres ne sont que la continuation de la politique par d'autres moyens*. Il y souligne l'importance des émotions et de la motivation politique dans le succès d'une campagne militaire. Ce traité, où l'on cherche en quelque sorte à encadrer l'exercice guerrier et à proposer une « meilleure façon » pour décider et penser la guerre, est encore aujourd'hui étudié par les officiers d'écoles militaires et a été au cœur du travail intellectuel de l'éminent professeur et commentateur du 20^e siècle Raymond Aron.

L'émergence du capitalisme a amené les praticiens et chercheurs à penser à comment on pourrait améliorer la performance des organisations. À cet égard, Frederick Winslow Taylor et Henry Fayol sont probablement les praticiens organisationnels les plus connus du début du 20^e siècle. Les deux proposaient des pratiques de management optimales centrées sur une approche scientifique. Alors que Fayol divisait les fonctions de management (qu'il nommait commandement) pour ce qui allait devenir le PODC (planification, organisation, direction, contrôle) que nous enseignons encore aujourd'hui, Taylor se concentrait sur l'efficacité par l'étude des temps et mouvements liés à la production de biens afin d'identifier la meilleure façon de faire.

Au milieu du 20^e siècle, des chercheurs tels que Herbert Simon et Ward Edwards nous rappelaient l'écart important qu'il existe entre les guides et modèles décisionnels et ce que les décideurs font réellement sur le terrain. Herbert Simon va même plus loin : il serait humainement impossible de prendre une décision optimale. Ce pavé dans la mare marquera l'ensemble des recherches en décision dans la deuxième moitié du 20^e siècle.

On y cherchera à identifier les différentes vulnérabilités des décideurs, les difficultés lors de la prise de décisions et comment il est possible de les réduire ou de les amenuiser.

Pourtant, malgré des millénaires de réflexions visant à effacer en quelque sorte la subjectivité lors de la prise de décision et en gestion, celle-ci reste souvent un casse-tête pour ceux et celles qui ont à vivre de tels épisodes. Entre les différents guides et pensées philosophiques, la décision reste un exercice complexe et parfois même périlleux. On remet à plus tard des décisions qui auraient dues être prises hier et l'on perd le sommeil face à celles que nous devons prendre demain. La démocratisation et la rapidité avec laquelle l'information se propage font qu'une décision d'ordre privée peut rapidement devenir publique. Des mouvements sociaux s'intéressent désormais aux salaires des hauts dirigeants comme on a pu le voir en 2011 alors que le mouvement *Occupy Wall Street* s'est propagé à travers le monde pour protester contre les inégalités sociales. De même, les différents mouvements d'affirmations sociales tels que *#metoo* ou *Black Lives Matter* ont eu des retombées dans les pratiques décisionnelles des dirigeants. Loin de devoir s'assurer uniquement d'une légitimité interne à l'organisation, les dirigeants doivent désormais répondre aux attentes d'un public externe.

Alors, on peut naturellement se poser la question pourquoi certaines décisions sont plus difficiles à prendre que d'autres? Pourquoi perd-on encore le sommeil lorsque l'on fait face à des décisions particulièrement difficiles? Ironiquement, la question inverse serait tout aussi intéressante à étudier, qu'est-ce qui n'empêcherait pas de dormir lors d'une décision? Après des milliers d'années de réflexions éthiques, philosophiques, sociales et organisationnelles, pourquoi ne sommes-nous pas parvenus à faciliter la tâche des dirigeants qui sont aux prises avec des décisions difficiles?

Introduction

Quelles décisions empêchent les hauts dirigeants de dormir? Cette question empirique aux apparences simples posée à des hauts dirigeants est à l'origine de cette thèse doctorale. C'est à travers celle-ci que nous abordons la littérature pour comprendre tout d'abord ce qu'est une décision et ensuite, ce qui peut être difficile dans celle-ci. En réponse à la première interrogation, nous adoptons une approche historique pour établir ce qu'est le champ de la décision. L'intérêt scientifique pour la décision a principalement pris son envol à partir du milieu du 20^e siècle par des ouvrages devenus classiques comme ceux de Von Neumann et Morgenstern (1944), Edwards (1954) et Simon (1955). Elle a depuis évolué en intégrant différentes disciplines comme la psychologie (Tversky et Kahneman, 1974), la biologie (Damasio, 1994), l'éthique (Jones, 1991), ou plus récemment l'intelligence artificielle (Ghahramani, 2015) et les neurosciences (Butler *et al.*, 2016). À cette complexité disciplinaire, nous observons celles de nature ontologique et épistémologique : peu d'études prennent la peine de définir clairement ce qu'est une décision. Cette ambiguïté influence la manière dont on conceptualise la décision et on observe ainsi plusieurs approches pour traiter du même phénomène. Plusieurs études se focalisent ainsi sur des éléments très spécifiques voire, parfois limitatifs de la décision. On retrouve par exemple, des études se concentrant sur le jugement (i.e. Damasio, 1994; Shafir et Tversky, 1992; Tversky et Kahneman, 1981, 1991), sur le choix (i.e. Bagdasarov *et al.*, 2016; Kahneman, 2011; Kahneman et Tversky, 1979; Kornberger, Leixnering et Meyer, 2019), sur les actions associées au choix (Cohen, March et Olsen, 1972; Eisenhardt, 1989b; Eisenhardt et Zbaracki, 1992) ou encore sur la responsabilité morale inhérente des décideurs à assumer les conséquences de leur choix (i.e. Moggia, 2019; Yam, 2018).

Nonobstant la pertinence de ces travaux, l'activité décisionnelle semble être peu étudiée dans son ensemble. De plus, s'ajoutent à cette complexité certaines dynamiques culturelles qui font en sorte que l'idée même de ce qu'est une décision est ancrée dans le domaine des perceptions (Savani *et al.*, 2015; Savani *et al.*, 2010). À la première étape visant à conceptualiser la décision, on se heurte rapidement à un phénomène difficilement

défini, que la littérature observe souvent d'une manière variée, mais aussi limitée, et où les représentations mentales et culturelles influencent la manière même dont les gens considèrent ce qu'est une décision.

Ensuite, s'intéresser aux décisions qui empêchent de dormir nous enjoint à nous intéresser aux différentes difficultés associées à ce type de décisions afin de mieux comprendre en quoi elles consistent. Des grandes familles de difficultés émergent ainsi de la littérature : le risque (i.e. Fox, Erner et Walters, 2015; Slovic, 1987; Wong, 2019), l'ambiguïté (i.e. Ellsberg, 1961; Kelsey et le Roux, 2018; Li *et al.*, 2018) et les difficultés liées aux enjeux moraux (i.e. Jones, 1991; Messick et Bazerman, 1996; Zeni *et al.*, 2016). Or, certaines familles de difficultés comportent aussi des difficultés spécifiques qui doivent être considérées. On remarque ainsi que des ambiguïtés associées à des situations où le décideur doit composer avec plusieurs rôles aux attentes divergentes représentent une forme d'ambiguïté spécifique particulièrement difficile (Kahn *et al.*, 1964; Reina, Peterson et Zhang, 2017; Unsworth, Kragt et Johnston-Billings, 2018; Van Sell, Brief et Schuler, 1981) et que les situations où le décideur doit négocier entre deux valeurs morales qu'il juge importantes (ce que nous appellerons dans cette thèse les dilemmes « bien versus bien ») sont considérées les plus difficiles (Zhang, Gino et Margolis, 2018). Enfin, afin de prendre en considération la grande difficulté que représentent les enjeux moraux et les difficultés théoriques habituelles en décisions (par exemple le risque ou l'ambiguïté), on recommande de considérer celles-ci de manière morales plutôt que d'une manière amoral (Moggia, 2019). Ainsi, lorsque l'on cherche à identifier les éléments difficiles d'une décision, on observe une nécessité à mobiliser une approche morale pour envisager le risque et l'ambiguïté.

De fait, pour s'intéresser aux décisions qui empêchent les dirigeants de dormir, l'approche privilégiée dans cette thèse a été de les considérer en fonction de la perception des individus qui les prennent. Elle devient ainsi une décision difficile lorsqu'un individu la qualifie comme telle, peu importe l'étape du processus décisionnel dans laquelle il se situe, et ce, sans tenir pour acquis aucun ordre séquentiel particulier entre les étapes menant à la prise de décision. Considérer une décision difficile ainsi présuppose que la décision existe dans et par l'univers du décideur. Ensuite, pour appréhender la difficulté

aigue que représente la perte de sommeil lors d'une décision, une approche se concentrant à la fois sur les enjeux moraux et en particulier ceux impliquant des dilemmes « bien versus bien » a été retenue. Ces dilemmes réfèrent à des situations où le décideur doit choisir entre deux principes moraux. Par exemple, on retrouverait une telle situation lorsqu'un individu hésiterait entre divulguer une information compromettante obtenue confidentiellement d'un ami (et ainsi le trahir) ou garder secrète l'information (et mettre en péril son organisation, ses clients et ses collègues).

Or, les recherches ayant eu comme point d'intérêt de tels dilemmes se font rares en comparaison à celles qui se sont intéressées aux décisions « bien contre mal » (Zhang, Gino et Margolis, 2018). Qui plus est, les travaux qui abordent les décisions avec des enjeux moraux le font principalement en contexte de laboratoire lors d'expériences du style « tramway fou¹ » (Barak-Corren *et al.*, 2018; Bartels *et al.*, 2015). Étudier les enjeux moraux en laboratoire comporte des avantages méthodologiques comme la réplicabilité et la confirmation d'hypothèse. Les études en laboratoires permettent ainsi d'évaluer directement un conflit moral et d'identifier des conflits potentiels entre les logiques conséquentialistes et déontologiques (Barak-Corren *et al.*, 2018) ou de tester le rôle de l'action dans le processus décisionnel (Cushman, Young et Hauser, 2006).

Cependant, notre connaissance des dynamiques morales en laboratoire nous permet aussi de cerner certaines limitations spécifiques particulièrement importantes en dehors de ce milieu pour les décisions impliquant des dilemmes « bien contre bien ». D'un côté, nous avons des chercheurs nous indiquant que la solution à un tel dilemme nécessite la création d'une troisième alternative (Zhang, Gino et Margolis, 2018), de l'autre nous avons des chercheurs nous indiquant que plus il y a de scénarios considérés par le décideur, plus celui-ci optera pour une alternative associée à l'inaction (Barak-Corren *et al.*, 2018). Il est alors permis de se demander comment un décideur aux prises avec une réalité organisationnelle optera pour une solution qui nécessite de considérer plusieurs

¹ Expériences avec plusieurs variantes dans lesquelles on demande généralement à une personne de choisir entre laisser un tramway hors de contrôle frapper un groupe d'individus ou d'intervenir pour changer sa direction pour en frapper qu'une seule.

alternatives pour en créer une nouvelle, alors que la présence même de plusieurs alternatives est considérée en laboratoire comme un facteur favorisant l'inaction.

Ensuite, on ne peut étudier l'ensemble de l'activité décisionnelle des hauts dirigeants en contexte de laboratoire. Ainsi, alors qu'on observe que les décideurs ont souvent peur de regretter un choix (Brunsson et Brunsson, 2017) et que l'on observe en pratique plusieurs manières d'éviter d'être tenu responsable d'un choix (Garofalo et Rott, 2018), il est difficile d'observer des décisions en laboratoire impliquant une réelle responsabilité morale chez le décideur. De plus, alors que l'on admet comme le font les auteurs précédents que les décideurs vont en général privilégier l'inaction devant une situation comprenant plusieurs alternatives, nous devons considérer que le contexte organisationnel en offre autant que l'imagination du décideur le permet. De même, alors que les décideurs privilégient l'inaction par peur d'être blâmés pour une décision avec des enjeux moraux, on ne peut envisager un haut dirigeant demeurant constamment dans l'inaction.

Cette thèse vise à combler ce vide théorique et empirique entourant les dilemmes « bien contre bien ». Elle a ainsi pour but de répondre à un objectif double : combler notre manque de connaissance en contexte empirique hors laboratoire des décisions où l'on doit négocier entre deux principes moraux contradictoires, et clarifier les dynamiques d'action dans ce même contexte. La thèse cherche ainsi à faire la lumière sur les décisions difficiles, soient les décisions qui empêchent les dirigeants de dormir, pour reprendre l'expression du début, en contexte organisationnel principalement sous un angle descriptif, c'est-à-dire en regardant ce que les décideurs font lorsqu'ils ont à faire face à ce phénomène. En ce sens, cette thèse s'inscrit dans la continuation des travaux de Corley et Gioia (2011) où l'on recommande de ne pas chercher seulement à combler des enjeux théoriques parce qu'ils existent, mais aussi d'élucider des enjeux derrière des problèmes réels et vécus par les praticiens. Ainsi, cette thèse s'inscrira aussi dans un second temps, mais dans une moindre mesure, dans une approche normative (ce que les décideurs devraient faire). En adoptant cette approche double, notre recherche s'inscrit dans les deux bases fondamentales historiques des études sur la décision (Keren et Wu, 2015). Plus précisément, nous cherchons à répondre à deux questions de recherche : *1) quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes*

« bien contre bien » chez les dirigeants et 2) comment ceux-ci tentent-ils de résoudre de telles situations?

Pour répondre à ces questions, nous mobilisons le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991, 2000; Chiapello et Boltanski, 1999). Celui-ci offre une vision pluraliste nous permettant de conceptualiser et d'analyser les enjeux moraux en proposant différentes formes de bien commun possédant chacune un ordre de grandeur. Les ordres de grandeur permettent de statuer pour chacune des formes de bien commun, d'une grandeur morale, soit ce qui est « grand » ou « petit ». Nous entendons par perspective morale pluraliste une manière d'appréhender une situation selon plusieurs formes de bien plutôt que sur une dichotomie bien/mal ou moral/amoral. Ainsi, le cadre des Économies de la grandeur permet d'évaluer une situation selon plusieurs univers moraux (ou mondes) observables à l'aide des justifications et des critiques employées par les personnes dans une situation donnée.

Spécifiquement, le cadre offre trois éléments théoriques importants pour répondre à nos questions de recherche. Premièrement, il permet une évaluation morale qui va au-delà du bien et du mal pour concevoir les tensions morales. Par exemple, il permet d'évaluer sous une base pluraliste (soit de concevoir plusieurs formes de bien commun dans une situation donnée) un dilemme dans lequel un dirigeant pourrait devoir choisir entre sa loyauté envers un partenaire et la rentabilité de son organisation. Un avantage important à nos yeux de l'utilisation du cadre des Économies de la grandeur est qu'il n'y a dans celui-ci aucune forme de bien commun que l'on présuppose supérieure à une autre, ce sont les contextes et les acteurs qui définissent les préférences. La mobilisation de ce cadre permet d'associer à un univers moral les éléments traditionnels de la décision (risque, ambiguïté, rôle) et les éléments associés au jugement moral (déontologie et conséquentialisme) pour caractériser les décisions impliquant des dilemmes moraux. Le cadre a été utilisé à maintes reprises pour évaluer le pluralisme moral en différents contextes empiriques (i.e. Barbe et Hussler, 2019; Climent-López *et al.*, 2014; Holden, Scerri et Esfahani, 2015; Nyberg et Wright, 2013).

Deuxièmement, le cadre des Économies de la grandeur offre une lentille pour appréhender adéquatement le contexte décisionnel moral en conceptualisant le travail de justification que les acteurs font pour être vus comme étant légitimes. Ce travail de justification peut être défini comme le travail que font les personnes pour fournir des arguments rationnels cohérents avec les définitions de ce qu'est le bien commun (Patriotta, Gond et Schultz, 2011). Alors que la peur d'être blâmé moralement pour une décision est un élément associé à l'inaction (Brunsson et Brunsson, 2017; Garofalo et Rott, 2018), le travail de justification permet d'analyser le narratif utilisé par les acteurs pour être perçu comme étant légitime et répondre aux critiques reçues ou attendues. Encore une fois, le cadre des Économies de la grandeur a été mobilisé à maintes reprises dans différents contextes empiriques pour conceptualiser le travail de justification (i.e. Bridson *et al.*, 2017; Gond *et al.*, 2016; Münnich, 2015; Patriotta, Gond et Schultz, 2011; Richards, Zellweger et Gond, 2017; Ylä-Anttila et Luhtakallio, 2016).

Troisièmement, la mobilisation du cadre des Économies de la grandeur permet d'observer des mécanismes de coordination employés lors d'épisode de tension entre différentes valeurs. Ces mécanismes permettent d'observer comment les acteurs interagissent lorsqu'ils sont en désaccord dans l'évaluation de la grandeur dans un monde ou lorsqu'ils favorisent des mondes différents dans une situation. Le cadre permet d'expliquer comment des acteurs stabilisent une situation où différentes valeurs entrent en confrontation dans une situation. Alors que Zhang, Gino et Margolis (2018) proposent de résoudre un dilemme moral en créant une troisième voie, le cadre des Économies de la grandeur suggère qu'il est possible d'y arriver en jumelant plusieurs valeurs pour créer un compromis. De même, le cadre propose aussi une manière de mettre fin à l'ambiguïté morale qu'il peut exister à l'intérieur d'un monde en mobilisant une épreuve de grandeur, soit une manière considérée objective d'attester d'une grandeur dans un univers moral. On retrouverait par exemple une épreuve de grandeur dans une situation où un individu mobiliserait un diplôme pour attester de sa grandeur dans un contexte industriel qui privilégierait l'expertise. Les mécanismes de coordination ont aussi été observés en contexte empirique à maintes reprises dans la littérature (i.e. Dionne, Mailhot et Langley, 2019; Guéorguieva-Bringuier et Ottaviani, 2018; Lennon, Duvall et O'Neill, 2020;

Mercier-Roy et Mailhot, 2019; Oldenhof, Postma et Putters, 2014; Vesty, Ren et Ji, 2018; Whelan et Gond, 2016).

Afin de découvrir le rôle des dilemmes moraux dans les décisions les plus difficiles chez les hauts dirigeants, nous avons conduit 41 entrevues auprès de 14 membres de la haute direction œuvrant dans des organisations de différentes tailles (comptant entre 12 et 18 000 employés) et de différents secteurs (industrie manufacturière, santé, culture, éducation, etc.). Nous avons adopté une méthodologie qualitative mettant l'accent sur la réflexivité des décideurs pour appuyer notre approche théorique du phénomène de la décision. De manière générale, l'analyse et la collecte de données ont été faites itérativement entre la recherche terrain et la recherche théorique. Des thèmes ont émergé tout au long du processus, ce qui a permis d'affiner notre approche théorique et notre analyse des données du terrain.

Avec cette thèse, nous contribuons à la littérature actuelle sur les enjeux moraux lors de la prise de décision à différents niveaux. Premièrement, notre approche pluraliste a permis de nous distancier d'une vision dualiste des enjeux moraux. Nous considérons comme étant dualiste les approches séparant les enjeux moraux des enjeux amoraux (i.e. Jones, 1991; Matta *et al.*, 2017; Moggia, 2019; Parmar, 2014), les rôles appartenant à l'organisation des rôles étrangers à ceux-ci (i.e. Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Reina, Peterson, & Zhang, 2017) ou encore les approches qui opposent la logique déontologique à la logique conséquentialiste (i.e. Barak-Corren *et al.*, 2018). Nous avons ainsi observé que les décideurs mobilisaient une diversité d'éléments moraux (sous forme de monde) pour expliquer une décision et décrire les difficultés qui leur étaient associées. Nous avons associé des mondes aux dimensions de risque, d'ambiguïté, de rôle, ainsi que pour les logiques déontologiques et conséquentialistes que les dirigeants ont évoquées. Ce constat quant à l'existence de différents éléments moraux a permis d'observer et de conceptualiser le sacrifice moral qu'un dilemme « bien contre bien » enjoint. Il s'agit donc moins de comparer et différencier les enjeux moraux des enjeux amoraux (ou autres que moraux) comme on le retrouve régulièrement dans la littérature (i.e. Bagdasarov *et al.*, 2016; Bartels *et al.*, 2015; Jones, 1991; Zeni *et al.*, 2016), mais bien d'utiliser la lentille des économies de la grandeur pour comparer et ouvrir la boîte

noire de la dimension morale en contexte de prise de décision difficile. Notre approche permet d'observer de manière originale les sacrifices moraux qu'impliquent les décisions les plus difficiles. Elle permet spécifiquement, d'aller au-delà de la confrontation entre logiques déontologiques et conséquentialistes que l'on retrouve généralement dans la littérature pour expliquer la difficulté des dilemmes moraux (Greene, 2007; Haidt, 2001; Robinson, Xu et Plaks, 2019). Notre étude démontre au contraire, qu'il ne suffit pas d'avoir la présence simultanée de ces deux logiques pour augmenter le niveau de difficulté d'une décision, encore faut-il que les valeurs présentes à l'intérieur de celles-ci ne concordent pas.

Deuxièmement, en observant des préférences morales chez les hauts dirigeants, notre étude contribue à développer une vision plus large des différents rôles qu'ont ceux-ci. On remarque dans la littérature sur les ambiguïtés entre rôles une vision restrictive et normative du travail des hauts dirigeants où l'on considère et privilégie uniquement ses rôles organisationnels (i.e. Ethiraj et Levinthal, 2009; Gaba et Greve, 2019; Kahn *et al.*, 1964; Rizzo, House et Lirtzman, 1970; Van Sell, Brief et Schuler, 1981). Nous observons une dynamique similaire en organisation où des dirigeants tentent d'exclure les considérations les attentes associées à certains rôles comme ceux associés à la famille ou aux amis. Pour ceux-ci, ces attentes ne devraient pas influencer leurs décisions autant que leur rôle de gestionnaire-expert. Alors qu'une littérature plus récente sur les dirigeants s'intéresse désormais à rôles considérés jusque-là extérieurs à l'organisation (par exemple des rôles associés à la famille ou à l'amitié), on n'en demeure pas moins dans le domaine de la typologie des rôles plutôt que sur les attentes associées à ceux-ci (i.e. Amstad *et al.*, 2011; Pillemer et Rothbard, 2018; Reina, Peterson et Zhang, 2017; Unsworth, Kragt et Johnston-Billings, 2018). Au-delà des rôles, nous avons observé que ce sont les attentes que les personnes associent à ceux-ci qui posent problème. Par exemple, nous avons observé à plusieurs reprises lors des décisions les plus difficiles des situations provoquant une remise en question de la loyauté des dirigeants. Or, ces remises en question ciblaient leur loyauté dans leur rôle d'ami, de collègue, de patron, ou de membre d'une famille.

Troisièmement, en démontrant que les décisions les plus difficiles ne sont pas uniquement des choix entre des alternatives, la thèse contribue à exposer des différences importantes

entre les travaux faits en contexte de laboratoire et ceux réalisés en dehors de celui-ci. Alors que la littérature nous indique que les décideurs choisiraient l'alternative associée à l'inaction pour éviter d'être blâmé pour une décision (Brunsson et Brunsson, 2017; Cushman, Young et Hauser, 2006), il est difficile d'observer la responsabilité du décideur en contexte de laboratoire comme par exemple, lors de l'expérience du tramway fou. Or, nous avons observé dans notre recherche que dans la majorité des décisions où le sommeil du décideur était perturbé, la difficulté relevait principalement d'étapes ultérieures au choix comme lors de difficulté à communiquer celui-ci ou à assumer la responsabilité des conséquences que ce choix implique.

Quatrièmement, d'une manière plus normative, notre thèse souligne l'importance de l'adéquation morale pour résoudre un dilemme « bien contre bien ». Alors que la littérature demeure principalement dans l'exploration de l'utilisation des logiques déontologiques et conséquentialistes pour résoudre les dilemmes moraux (Fox, Erner et Walters, 2015; Hardy et Maguire, 2020; Moggia, 2019), notre thèse souligne que le succès des différentes stratégies de résolution de ces dilemmes dépend de l'adéquation des mondes mobilisés par le décideur et les mondes qu'il cherche à éliminer au niveau des risques et des ambiguïtés. Or, ce que nous avons observé est que les dirigeants ont plutôt tendance à mobiliser les valeurs qu'ils préfèrent, plutôt que celles qu'ils ciblent comme étant problématiques dans leur situation. Notre recherche contribue et s'inscrit dans la lignée des recherches visant à susciter davantage de réflexivité morale chez les décideurs organisationnels soit à remettre en question les présupposés moraux dans le contexte où ils évoluent (i.e. Desai et Kouchaki, 2017; Friedland et Cole, 2019; Giurge *et al.*, 2019; Shadnam, 2020; Sherf, Venkataramani et Gajendran, 2019). Nous avons observé que parce que plusieurs dirigeants ne considèrent pas leur décision comme étant morale, ils ne remettent pas en question leur approche, même s'ils reconnaissent parfois le peu de chance de succès de celle-ci.

Cette thèse comporte neuf chapitres. Dans le chapitre 1, nous présenterons une recension des écrits portant sur l'évolution historique de la recherche dans le domaine de la prise de décision afin de pouvoir établir les contours théoriques de notre approche du phénomène. Une perspective historique nous semble ici essentielle, car le concept même de ce qu'est

une décision a connu des variations au fil du temps. Ces variations, sans jamais disparaître, s'accumulent pour former plusieurs approches ontologiques et épistémologiques du phénomène de la décision. Le chapitre 2 discute quant à lui, des fondements théoriques associées aux décisions dites difficiles. C'est à travers ce chapitre que nous arrivons à identifier les enjeux moraux, en particulier ceux impliquant des dilemmes « bien contre bien », comme représentant le niveau de difficulté le plus élevé lors de la prise de décision. Le chapitre 3 fait le point sur les concepts retenus, présente la problématique de recherche ainsi que les deux questions auxquelles cette thèse tente de répondre : 1) quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes « bien contre bien » chez les dirigeants et 2) comment ceux-ci tentent-ils de résoudre de telles situations? Le chapitre 4 introduit notre cadre conceptuel et justifie l'intégration du cadre des Économies de la grandeur dans la thèse. Le chapitre 5 présente le design de recherche et les éléments relatifs à la cueillette et l'analyse des données. On y présente aussi un bref résumé des décideurs interviewés, des décisions qu'ils ont évoquées, ainsi que le contexte dans lequel ils ont eu à le faire.

Le chapitre 6 présente les résultats de recherche en regard de notre première question de recherche en exposant les caractéristiques principales des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien. Le chapitre 7 présentera les différentes stratégies et approches mobilisées par les dirigeants pour résoudre ces dilemmes et répondre ainsi à notre deuxième question de recherche. Dans le chapitre 8, nous mettrons en évidence des implications théoriques de nos résultats alors que dans le chapitre 9, ce serait fait pour les contributions pratiques. Finalement, dans la conclusion, nous résumerons nos principaux résultats ainsi que les limites méthodologiques inhérentes à celle-ci. Nous terminerons en identifiant les avenues de recherche futures sur les décisions difficiles auxquelles les hauts dirigeants ont inévitablement à faire face un jour ou l'autre.

Chapitre 1

Qu'est-ce qu'une décision :

Évolution historique du concept de décision

Cette recherche a comme point d'origine un intérêt empirique pour les décisions qui empêchent les dirigeants de dormir. Cependant, avant d'en arriver à explorer ce qui peut rendre difficile une décision, il est incontournable de clarifier ce que nous entendons par « décision ». Le dictionnaire Larousse (2005) définit à la fois le terme décision comme un acte où l'on opte pour une solution et comme le choix provenant de cet acte, alors que l'étymologie nous renvoie au latin *decisio*, qui associe le terme à l'action de trancher une question débattue. Tant au niveau de la définition que de l'étymologie, le concept de décision penche tantôt vers une action, tantôt vers le résultat de cette action.

Étant donné l'ambiguïté conceptuelle à laquelle renvoie la définition et l'étymologie, il devient essentiel d'analyser comment la littérature scientifique a conceptualisé le terme et de voir comment cette conceptualisation varie à travers les époques. Nous observerons dans cette section que le concept même de décision n'est souvent pas défini clairement dans la littérature et que cette ambivalence fait que les chercheurs qui s'intéressent à la décision conceptualisent cette dernière de différentes façons et considèrent différentes étapes d'un processus décisionnel lui-même ambigu. Pour arriver à ce constat, nous considérerons dans un premier temps différentes périodes historiques ayant marquées notre compréhension de la décision en fonction de certaines recherches « phares » ayant particulièrement influencées la littérature. Dans un second temps, nous mobiliserons la recherche pour comprendre l'aspect processuel de la décision. C'est à travers l'étude de l'évolution de la recherche à travers ces différentes périodes (illustré dans le Tableau 1) que nous arriverons à la fin de ce chapitre, à retenir une approche que nous mobiliserons à travers cette thèse pour conceptualiser la décision et le processus décisionnel.

Tableau 1: Synthèse des périodes historiques

Périodes	Spécificités	Ontologie	Épistémologie	Œuvres types
1940-1970	Cette période se démarque par son intégration des comportements dans le processus de prise de décision et par l'entrée de la rationalité limitée. Plutôt que de rechercher la maximisation comme les modèles normatifs le prédisaient, l'humain rechercherait plutôt à atteindre une décision satisfaisante, soit qui recherche un résultat adéquat plutôt qu'optimal.	La décision est un phénomène réel en soit et observable de l'extérieur.	La décision fait partie d'un processus objectif observable à l'aide de modèles mathématiques et est semblable à une résolution de problème, mais où la perfection est impossible à atteindre de par la condition humaine limitée. Ajout d'une perspective descriptive à la perspective normative classique.	Edwards (1954); Marsh et Simon (1958); Simon (1955, 1957a)
1970-1990	Cette période se démarque par l'accent qu'elle porte au jugement du décideur et aux facteurs psychologiques influençant celui-ci. On remet en question le processus décisionnel et on porte désormais une attention à ce qui suit le choix en séparant les types de décision.	La décision est un phénomène réel en soit et observable de l'extérieur.	La décision fait partie d'un processus objectif observable à l'aide de modèles mathématiques, mais on remet en question que ce processus est similaire à une résolution de problème.	Cohen, March et Olsen (1972); Kahneman et Tversky (1979); Tversky et Kahneman (1974, 1981)
1990-2010	On observe un éclatement de la recherche en décision du fait d'une complexification de celle-ci en y intégrant les émotions et des éléments biologiques et sociologiques. On quitte une perspective objectiviste pour entrer dans une perspective constructiviste où l'on tente de redéfinir ontologiquement et épistémologiquement ce qu'est une décision.	La décision ne doit plus être considérée seulement de manière objective, mais subjective à la perception du décideur et du chercheur.	L'étude de la décision se fait en fonction de comment les chercheurs et les décideurs conçoivent celle-ci. Plusieurs dynamiques et processus s'entrecroisent et on débat sur les mérites de l'étude en contexte organisationnel ou individuel en laboratoire.	Chia (1994); Antonio Damasio (1994); Dane et Pratt (2007); Kahneman (2003); Kahneman et Klein (2009); Langley <i>et al.</i> (1995); Shapira (1997)
2010 -	On observe l'émergence des neurosciences et de l'intelligence artificielle (et en particulier le <i>machine learning</i>) dans l'étude de la prise de décision, tout comme l'importance accordée aux enjeux éthiques dans la décision. Ces derniers incluent désormais la responsabilité morale dans le processus décisionnel.	On observe une cohabitation des ontologies objectives et subjectives.	L'étude de la décision se fait à la fois par des modèles mathématiques avancés liés à l'intelligence artificielle, soit en s'attardant à l'éthique normative ou la morale descriptive des décideurs.	Bartels <i>et al.</i> (2015); Bhatia (2019); Butler <i>et al.</i> (2015); Moggia (2019)

1.1 L'évolution du concept à travers le temps

Bien que l'on puisse observer un intérêt pour la décision depuis l'histoire ancienne, l'émergence de celle-ci en tant que champ académique remonte au milieu du 20^e siècle. Afin de dresser les grandes lignes de l'évolution de ce champ académique, nous nous inspirerons des divisions temporelles faites par Keren et Wu (2015) pour identifier des périodes pour décrire l'évolution du concept et de sa compréhension avec l'objectif d'en arriver à définir – ou du moins délimiter – ce que nous entendons par « décision » dans cette thèse.

1.1.1 Période 1940-1970

Un enjeu principal de cette période a été de mettre au jour la dichotomie entre le normatif (ce que les gens devraient faire) et le descriptif (ce qu'ils font réellement) en contexte de prise de décision. Trois différentes perspectives théoriques normatives ont influencé grandement la période couvrant les années 1940 à 1970: l'utilité, la probabilité et la théorie des jeux (Keren et Wu, 2015). Ces trois perspectives adoptent une posture normative similaire où l'on présuppose que les décisions se prennent par un *homo economicus* de facto rationnel. Simon (1955 : 99) donne la description suivante de ce dernier:

« On présume que cet homme possède les connaissances appropriées de son environnement, connaissances qui sans être absolument complètes, sont claires et volumineuses. On suppose aussi qu'il possède des préférences claires et organisées tout en ayant les capacités lui permettant de les analyser en fonction des alternatives disponibles² ».

Les trois perspectives présupposent que les décisions se prennent de manière rationnelle, dictées par la logique et les mathématiques. L'imperfection des décisions et des décideurs y est vue comme accidentelle plutôt que systématique. Différentes études viennent mettre à mal cette perspective, notamment celles de Edwards (1954) et de Simon (1955, 1957a, 1957b). La première met en évidence que les comportements réels des gens ne suivent pas les standards normatifs. Elle marque l'entrée de la perspective descriptive dans l'étude de la décision. Les études de Simon quant à elles, offrent une critique à l'homo

² À moins d'une mention contraire, toutes les traductions sont libres de l'auteur.

economicus. On y explique que la rationalité est limitée par la capacité humaine à accéder à l'information et à l'analyser. L'être humain a des capacités limitées qui rendent la décision rationnelle impossible à atteindre. Pour Simon, il y aurait *une complète absence de preuves que l'être humain possède la capacité nécessaire d'analyse pour atteindre la maximisation et ce, peu importe la complexité de la situation* (Simon, 1955 : 104).» Plutôt que de rechercher la maximisation comme les modèles normatifs le prédisent, l'humain recherche plutôt à prendre une décision satisfaisante, soit qui recherche un résultat adéquat plutôt que maximal. Cette première période de l'histoire de la recherche en décision se démarque par son intégration des comportements dans le processus de prise de décision. Les différentes approches de ce courant sont toutefois similaires dans leur manière d'aborder la décision comme étant intentionnelle, conséquentielle et optimale (March, 1997).

1.1.2 Période 1970-1990

La deuxième période couvre les années 1970 et 1980. Bien qu'elle continue de couvrir les enjeux de la période précédente, elle se démarque de celle-ci par le début de la recherche sur les biais et les heuristiques (Tversky et Kahneman, 1974) et par l'entrée de la théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979). Tversky et Kahneman (1974) observent que les décideurs se reposent sur un nombre limité d'heuristiques pour réduire la complexité de l'analyse des probabilités associées aux différentes alternatives. Par exemple, lorsque l'on demande à des individus s'il y a davantage d'hommes que de femmes dans une liste de personnes, les répondants ont tendance à surestimer le genre en fonction du genre de personnes les plus célèbres de la liste. Plus il y a d'hommes célèbres, plus on surestimera le nombre d'hommes dans la liste et vice-versa. C'est sous cette base que les mêmes auteurs (Kahneman et Tversky, 1979) ont rédigé la théorie des perspectives (*prospect theory*). Cette dernière remet en question les théories normatives existantes – en particulier la théorie des jeux – qui présument jusque-là que les alternatives sont toujours évaluées selon les conséquences que l'on leur prévoit. La théorie des perspectives propose plutôt que les préférences sont influencées par comment ces alternatives, ainsi que les probabilités qui y sont associées, sont présentées et perçues cognitivement. La théorie des perspectives amène la recherche à se pencher sur l'importance du cadrage

(Tversky et Kahneman, 1981) et de l'aversion au risque (Tversky et Kahneman, 1991) dans la prise de décision.

Cette période voit aussi naître une remise en question d'un autre *a priori* du processus de prise de décision. Alors que ce dernier était auparavant vu uniquement comme étant similaire à une résolution de problème, Cohen, March et Olsen (1972) offrent une nouvelle conception de la décision en employant la métaphore du *garbage can* selon laquelle la décision devient « *une collection de choix à la recherche de problèmes, des émotions à la recherche de décisions dans lesquelles elles pourraient être externalisées, des solutions à la recherche de problèmes pour lesquelles elles pourraient offrir une réponse et des décideurs en quête de travail* » (p.1). Les auteurs ne croient pas que le processus de prise de décision conceptualisé en tant que résolution de problèmes est le plus répandu dans les organisations. Le modèle de la poubelle (*garbage can*) met l'accent sur les limites des décideurs au niveau de l'énergie qu'ils ont à investir dans la prise de décision. On y souligne aussi qu'il existe des situations où les interprétations changent continuellement et où les problèmes, les choix et les décideurs se réajustent continuellement entre eux. Ce modèle a influencé plusieurs recherches, en particulier sur la décision stratégique (pour une recension exhaustive, voir Eisenhardt et Zbaracki, 1992) où l'on met l'accent sur l'action et les conséquences de la mise en œuvre du choix. On assume encore une fois dans cette période que la décision devrait être en théorie optimale, mais on se concentre désormais sur les facteurs qui font en sorte qu'elle ne peut pas l'être soit en s'intéressant aux biais du jugement, soit en remettant en question le processus décisionnel et les résultats de celui-ci.

1.1.3 Période 1990-2010

La troisième période couvre les années 1990 et 2000. On y observe la prise en considération de différents éléments ignorés jusque-là comme les émotions, la motivation et l'intégration d'une épistémologie constructiviste. Comme on le souligne Keren et Wu (2015 : 24) : « *on est passé dans cette période à un champ avec une base solide en psychologie cognitive et une grande utilisation de modèles mathématiques à un champ qui se construit désormais sur la psychologie sociale, la neuroscience et l'économie* ». À ce propos, les émotions sont devenues dans cette période un facteur primordial à la

recherche en prise de décision. Bien qu'elles aient été traditionnellement vues comme étant dommageables dans la prise de décision, elles émergent désormais comme un élément incontournable (Antonio Damasio, 1994; Lerner *et al.*, 2015). On a longtemps opposé la pensée rationnelle aux émotions, la première étant considérée comme permettant de prendre une « bonne » décision alors que la seconde est généralement associée aux mauvaises décisions. Avoir la « tête froide » conduirait à une meilleure décision que de prendre celle-ci « à chaud ». Damasio (1994) critique cette vision traditionnelle en démontrant, preuves empiriques à l'appui, qu'une bonne décision n'est pas dénuée d'émotions. Il démontre l'importance du lobe frontal, associé aux émotions, dans la prise de décision. Cet ouvrage de Damasio rompt avec la tradition en décision en y intégrant à la fois les émotions et les impératifs biologiques comme facteurs incontournables à la compréhension de celle-ci.

Cette période voit aussi l'intuition prendre une plus grande place dans l'étude de la décision. On divise dans Kahneman (2003, 2011) la prise de décision en deux systèmes : les systèmes un et deux. Le premier système est automatique, rapide, inconscient et requiert peu d'énergie. Le système deux est lent, délibéré et logique. Cette dichotomie entre intuition et raison amène un débat entre ceux qui comme Kahneman croient en l'existence du processus intuitif et ceux qui avancent plutôt qu'il s'agit d'une trop grande confiance en des heuristiques (Kahneman et Klein, 2009). Cet antagonisme entre les deux formes de prises de décision conduit aussi d'autres chercheurs (i.e. Dane et Pratt, 2007; Okoli et Watt, 2018) à redéfinir l'intuition et à s'intéresser au moment où un décideur devrait privilégier l'un au profit de l'autre. On s'intéresse à comment les deux systèmes se complètent et à quelle occasion l'un est supérieur à l'autre.

Une autre contribution marquante de cette période a été l'intégration d'une perspective constructiviste à l'étude de la prise de décision. On retrouve deux exemples de cette contribution avec l'utilisation du sensemaking et l'intégration d'éléments culturels. En s'inspirant directement des travaux de Karl Weick (Weick, 1979, 1995), on arrive à une vision de l'organisation non pas statique, mais en constante évolution au niveau des idées, perceptions et autres croyances. L'utilisation du sensemaking conduit Hodgkinson et Starbuck (2008 : 12) à s'éloigner du processus traditionnel et linéaire de prise de décision

en divisant ce processus en quatre temps : a) on ajuste ses perceptions pour les rendre cohérentes entre elles, b) on change les buts et les objectifs pour les rendre cohérents avec les perceptions, c) on change les perceptions pour les rendre cohérentes avec les actions déjà accomplies et d), on tente activement de manipuler son environnement pour le rendre cohérent avec ses perceptions et ses désirs. Cette quête de sens par les acteurs devrait être considérée, selon Chater et Loewenstein (2016), aussi importante que les besoins provenant de la faim, de la soif et de la sexualité. Le sensemaking continue d'exercer une influence importante sur les recherches en prise de décision (i.e. Bagdasarov *et al.*, 2016; Kornberger, Leixnering et Meyer, 2019; Parmar, 2014; Zeni *et al.*, 2016).

L'idée même de ce qu'est la décision semble aussi être ancrée dans les perceptions. La culture aurait un impact important sur ce que les gens perçoivent être une décision (Savani *et al.*, 2015; Savani *et al.*, 2010; Yates et de Oliveira, 2016). Alors qu'on s'est souvent intéressé aux choix de consommation dans les recherches occidentales pour étudier la décision, Savani *et al.* (2010) nous disent qu'en Inde ces « choix » sont vus comme des actions et non des décisions. Les Américains seraient plus prompts à considérer chaque action comme étant une décision que ne le seraient les Indiens. Les représentations culturelles ne doivent pas seulement être considérées comme des traits de personnalité, mais comme des modèles dynamiques de schémas mentaux (Savani *et al.*, 2015).

Cette entrée de l'épistémologie constructiviste dans le champ de l'étude de la décision contribue à ce que plusieurs chercheurs de cette période tentent de (re)définir ce qu'est la décision (i.e. Chia, 1994; Langley *et al.*, 1995; Shapira, 1997). Pour Chia (1994), ce que nous entendons par décision doit être revu pour ne plus se concentrer uniquement sur le choix ou les intentions, mais comme des moments particuliers ponctuant notre existence et qui permettent de donner sens à celle-ci. Pour arriver à ce constat, il adopte une approche de déconstruction linguistique de certaines recherches en décision pour en observer les différents présupposés ontologiques. Pour l'auteur, les différentes recherches souffrent de biais provenant de leur conception de ce qu'est la décision, biais qui réfère tantôt à la dichotomie intention/action ou à celle qui présuppose qu'une décision doit conduire à un changement face au statu quo. L'auteur recommande plutôt une approche

de sensemaking où la décision ne doit pas être considérée de manière objective, mais subjective à la perception du décideur :

« Nous ne pouvons assumer dès le départ une existence objective d'évènements décisionnels qui attendent d'être observés. Nous devons plutôt assumer que ce que nous observons sont des incisions, des interactions et une orchestration entre différentes dynamiques (Chia, 1994 : 801) »

D'autres auteurs comme Langley *et al.* (1995) soulignent aussi l'ambiguïté sur laquelle le concept de décision repose dans la littérature. Les auteurs soulignent que la littérature s'étant intéressée à la décision l'a tantôt associée à une intention, tantôt à une action. Ils enjoignent la communauté scientifique à ne plus étudier les décideurs sans tenir compte de leur contexte historique et émotionnel, mais plutôt en considérant comment une seule et même décision doit être vue comme une interconnexion de différents enjeux.

Shapira (1997) suggère de redéfinir la décision en s'intéressant aux différences qu'il juge fondamentales entre les décisions individuelles souvent étudiées en laboratoire et les décisions organisationnelles étudiées dans leur environnement. L'auteur avance plusieurs arguments pour soutenir cette distinction. Premièrement, les recherches sur les décisions individuelles ne représenteraient pas fidèlement l'ambiguïté de la réalité organisationnelle. Deuxièmement, les décisions en organisations auraient une nature séquentielle que peinent à reproduire l'étude des décisions individuelles. Troisièmement, les recherches se concentrant sur les décisions individuelles ne tiendraient pas compte du fait que les décideurs en organisation ont des incitatifs financiers relatifs à la survie de l'entreprise qui influencent grandement leurs choix. Quatrièmement, il serait difficile de tenir compte des différentes règles et routines organisationnelles lorsqu'on étudie la décision en dehors des organisations. Finalement, le focus sur les décisions individuelles ne tiendrait pas compte du rôle de la politique et du pouvoir qui sont présents dans la réalité organisationnelle.

On observe que cette période est marquée par un éclatement de la recherche en décision. On remarque tout d'abord une complexification et l'élargissement des limites du champ de la décision avec l'intégration de nouvelles disciplines intégrant les émotions, la biologie et la sociologie. Ensuite, on observe dans cette période l'entrée du

constructivisme où l'on tente de redéfinir ontologiquement ce qu'est une décision et épistémologiquement comment on devrait aborder l'étude de celle-ci.

1.1.4 Période 2010 –

La période actuelle débutée vers 2010 est encore récente et il est encore difficile de tracer les grandes lignes qui marqueront le champ sans le recul nécessaire des années. On observe encore une fois que plusieurs recherches de cette période se font en continuité avec les perspectives des périodes précédentes, mais en continuant l'intégration de nouvelles disciplines. Notons entre autres l'importance que prennent désormais les neurosciences et l'intelligence artificielle dans l'étude de la prise de décision, tout comme l'importance accordée aux enjeux éthiques et moraux. La neuroscience a permis jusqu'à maintenant d'approfondir nos connaissances sur les mécanismes physiologiques à l'œuvre lors de prise de décision dans les champs de l'économie, du marketing et du comportement organisationnel (Butler *et al.*, 2015). On sait désormais que le niveau d'hormones, comme le cortisol et la testostérone, influence les décisions d'achat et les préférences de risque au niveau financier. Certaines activités cérébrales – dont on avait déjà démontré leur important lien avec les émotions dans la prise de décisions dans Damasio (1994) – ont aussi été associées à certains comportements comme la confiance et la méfiance. Butler *et al.* (2015) observent que les neurosciences n'ont pas seulement permis de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre, mais aussi d'observer que l'on peut artificiellement influencer des activités cérébrales pour provoquer certains comportements. Les auteurs s'étonnent d'ailleurs de ne pas observer davantage de recherche en marketing utilisant les processus physiques et biologiques influençant les décisions.

L'émergence de l'intelligence artificielle dans cette période redonne aussi de l'importance à une conception plus technique de la décision. Elle offre une sophistication des outils d'aide à la décision pouvant aller jusqu'à remettre en question la rationalité limitée. Pour Ghahramani (2015), l'intelligence artificielle permet de créer des modèles probabilistes apprenants (*machine learning*) où des machines peuvent apprendre à partir de données acquises par l'expérience. En apprenant ainsi, une machine peut ajuster son modèle de prise de décision et l'utiliser pour prédire les données futures sans souffrir de

la rationalité limitée inhérente à l'être humain. Certaines données observées peuvent être cohérentes avec plusieurs modèles mathématiques et sont actuellement difficiles à traiter de manière simultanée. Selon l'auteur, l'intelligence artificielle pourrait permettre un jour de modéliser l'incertitude.

Le *machine learning* se démarque particulièrement parmi les outils techniques prometteurs associés à l'intelligence artificielle, car il permettrait selon ses adeptes d'aller au-delà de certaines contraintes associées à la rationalité limitée. Il propose des modèles mathématiques apprenant pouvant prendre en considération des données quantitatives, qualitatives et évolutives. Par exemple, Bhatia (2019) propose un modèle qui permettrait une cartographie systématique des risques à partir de données qualitatives permettant d'identifier des risques nouveaux pour lesquels nous ne possédons pas assez de données quantitatives. L'auteur présuppose que des connaissances sont ainsi cachées derrière des mots que les gens associent consciemment ou non à des concepts liés au risque. Le *machine learning* permet ici d'obtenir des connaissances de haute qualité en utilisant des bases de données gigantesques mises à jour continuellement, chose impossible avec l'utilisation de méthodologie traditionnelle comme des sondages ou des enquêtes auprès de participants. D'une certaine manière, le *machine learning* promettrait une solution technologique aux limites que la rationalité limitée a exposés. Elle remplace un *homo economicus* imparfait par une machine apprenante aux capacités dont nous ignorons encore les limites.

Malgré les promesses, l'entrée de l'intelligence artificielle (IA) dans les organisations semble cependant poser un problème éthique quant à un potentiel remplacement de l'humain dans la prise de décisions. Jarrahi (2018) s'attarde à cet enjeu et avance que l'IA doit être davantage considérée comme un collaborateur que comme un remplaçant. Bien que les capacités de l'IA permettent de faire face à des situations complexes par une capacité d'analyse supérieure à celle d'un être humain, l'IA doit dépendre selon l'auteur de l'humain lorsque des heuristiques sont nécessaires pour évaluer et faciliter une décision.

L'importance des inquiétudes morales et éthiques ont d'ailleurs pris de l'ampleur lors de cette période même si celles-ci avaient commencé à apparaître dans la littérature à partir de la fin des années 1970 et début des années 1980. Ces enjeux prennent particulièrement de l'importance après la crise financière de 2008 (Bartels *et al.*, 2015) où l'on s'interroge sur l'éthique des dirigeants et la responsabilité de ceux-ci lors de la crise (i.e. Moggia, 2019). On se questionne désormais sur les liens entre le pouvoir, la morale et les décisions des dirigeants (i.e. Giurge *et al.*, 2019), sur le rôle de l'égo lors de décisions non éthiques (i.e. Koh, Reeb et Zhao, 2018; McManus, 2018) et sur les différents processus et dynamiques influençant le jugement moral lors de décisions (i.e. Newman *et al.*, 2020; Yam, 2018). En s'intéressant ainsi à l'éthique, on considère désormais la responsabilité des décideurs comme étant au cœur du processus décisionnel.

Il est intéressant de noter que d'une part, cette période est pour l'instant marquée à la fois par la technique et à la fois par la subjectivité avec l'importance accordée à la morale. On cherche à la fois à améliorer la prise de décision grâce à la sophistication des outils et à tenir compte de la responsabilité des décideurs. Alors qu'on se questionnait dans la période précédente sur ce qu'est une décision, ce qui démarque cette période est l'antagonisme entre un renouveau de l'importance accordée à la technique provenant de nouvelles technologies et un retour à une tradition morale classique où l'on tente désormais moins de prendre des décisions efficaces, mais aussi de prendre de « bonnes » décisions.

1.1.5 Synthèse de l'évolution du concept de décision dans la littérature

L'observation de l'évolution de l'étude de la prise de décision nous permet de brosser un portrait de celle-ci qui va au-delà de la définition et de l'étymologie du mot. Bien que chaque période doive être considérée comme ajoutant une nouvelle strate à une pyramide du savoir, on remarque que chaque période a connu des spécificités. Chacune d'elles ont apporté des précisions et des questionnements sur le processus décisionnel, les dynamiques dans ce processus et l'ontologie et l'épistémologie qui y sont associées.

Le concept même de décision est protéiforme avec sa multidisciplinarité et ses multiples ontologies et épistémologies. Bien que nous ayons découpé les recherches sur la décision

en séquence temporelle, une vision plus juste de celle-ci adopterait une image de sédimentation où chaque nouvelle couche n'efface pas la couche précédente, mais vient plutôt y en ajouter une nouvelle. Nous retrouvons donc ainsi aujourd'hui des recherches utilisant différentes perspectives avec les présupposés qui leur sont associés. Même des approches invalidées depuis la première période, soit celle présupposant l'existence d'un *homo economicus* sont encore mobilisées. Par exemple, alors que la perspective de la rationalité limitée a invalidé la perspective de la rationalité pure de *l'homo economicus* depuis plus d'un demi-siècle, Cabantous et Gond (2011) observent que plusieurs pratiques organisationnelles liées à la décision (par exemple des outils d'aide à la décision) présupposent encore l'existence d'une forme de rationalité économique pure. Ainsi, les auteurs observent un effet performatif d'une perspective théorique invalidée à maintes reprises.

1.2 La décision en tant que processus

L'étymologie de décision nous amenant à considérer à la fois la décision comme un résultat et comme un processus menant à ce résultat. Dans cette prochaine section, nous mobiliserons l'évolution historique de la recherche pour nous concentrer sur ce dernier pour résumer comment la décision peut être considérée comme un processus menant à un résultat.

1.2.1 Les étapes dans la prise de décision

Les différentes manières d'aborder la prise de décision conduisent à des différences importantes entre ce qui est étudié dans celle-ci. Alors que les recherches de la première période s'intéressent au départ à la décision en tant que choix entre différentes alternatives, les périodes subséquentes viennent ajouter d'autres étapes au processus décisionnel. Ainsi, lors de la deuxième période historique, on accorde une importance particulière à l'étape du jugement avec tous les biais qui peuvent l'accompagner. Succèdent ensuite à l'étape du choix : la mise en œuvre du choix et la responsabilité face à ce choix. On retrouve particulièrement l'étape de la mise en œuvre dans la littérature sur la décision stratégique (que nous avons associé à la deuxième période historique) qui met non plus l'accent sur les intentions du décideur, mais les actions de celui-ci alors que

l'étape de la responsabilité ressort principalement dans les recherches s'intéressant à l'éthique et à la morale. Cette dernière devient une étape particulièrement importante lors de la quatrième et dernière période historique. Les étapes sur lesquelles se concentrent les recherches ont une incidence sur la conceptualisation même de ce qu'est une décision. Si dans la première période, elle n'est qu'un choix, elle ne peut ensuite être dissociée du jugement, de l'action et de la responsabilité du décideur. En tenant compte de toutes ces étapes, les étapes du processus décisionnel prennent la forme de la figure suivante :

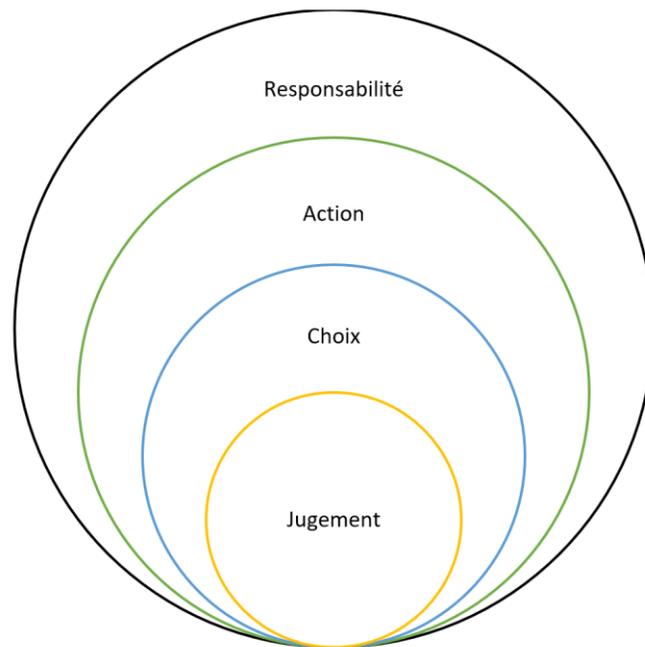
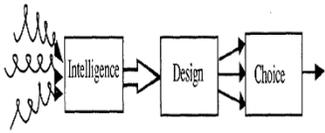
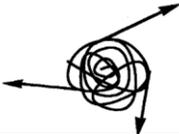
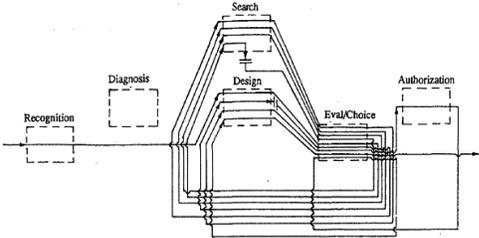
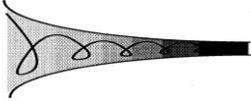
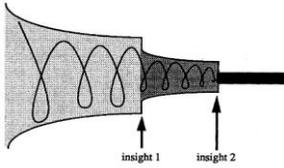
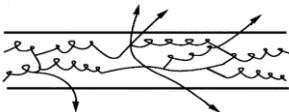


Figure 1: Synthèse des étapes du processus décisionnel

En regardant l'ensemble des différentes périodes historiques décrites, on remarque que les recherches ne conçoivent pas toujours les différentes étapes du processus de décision d'une manière linéaire. De plus, certaines de ces étapes peuvent se faire inconsciemment ou selon plusieurs agencements. Par exemple, lors d'une décision intuitive, le choix se fait inconsciemment et le décideur se retrouve alors directement à l'étape de l'action. La prise de décision classique débute au contraire par un jugement entre les différentes alternatives, pondérant celles-ci en fonction des préférences pour en arriver à un choix optimal ou du moins satisfaisant. À l'inverse, la prise de décision qui suit un processus de *garbage can* débute par une action à la recherche d'une situation où elle peut être

appliquée. À travers tout cela, l'approche de sensemaking débute aussi par l'action, mais quitte le processus linéaire pour au contraire ajuster ses préférences (associées traditionnellement au jugement) en fonction de l'action en cours pour donner un sens à celle-ci. C'est inspiré par cette confusion entre les différentes dynamiques à l'intérieur du processus décisionnel que Langley *et al.* (1995) catégorisent ceux-ci en six modèles différents. Le tableau suivant illustre ces modèles :

Tableau 2: Synthèse des processus décisionnels selon Langley *et al.* (1995)

Modèles	Illustrations
<p>Modèle 1 : modèle traditionnel séquentiel qui résume la décision en trois étapes consécutives où un diagnostic d'un problème conduit à un cadrage où l'on évalue et exclut les différentes alternatives pour finir avec une seule. (Période 1940-1970).</p>	
<p>Modèle 2 : modèle anarchique inspiré du <i>garbage can</i> où des solutions sont à la recherche de différents problèmes. (Période 1970-1990).</p>	
<p>Modèle 3 : modèle où les séquences sont itératives et qui combine à la fois les modèles 1 et 2 en y ajoutant des dynamiques d'influence externes (comme des facteurs politiques). La réalité anarchique organisationnelle vient ici perturber la séquence traditionnelle du modèle 1. (Période 1970-1990).</p>	
<p>Modèle 4 : modèle où l'on assume que la décision est en fait une action qui suit une trajectoire de convergence graduelle. Le processus ne suit ici non pas une séquence, mais une construction d'enjeux. (Période 1970-1990).</p>	
<p>Modèle 5 : modèle où l'on assume que la décision suit une trajectoire de convergence comme au modèle 4, mais où l'individu progresse avec des moments de perspicacité (<i>insight</i>) provenant de son expérience personnelle et de son affect. (Période 1990-2010).</p>	
<p>Modèle 6 : le modèle ici s'écarte de l'idée même d'un processus séquentiel et où la décision devient un réseau d'enjeux interconnectés où des décisions émergent périodiquement selon la situation. (Période 1990-2010).</p>	

Le tableau précédent illustre la complexité du processus décisionnel en mettant de l'avant les perspectives parfois antagonistes sur celle-ci. La décision est vue par moment comme l'aboutissement d'un processus séquentiel, d'un processus anarchique, d'un ensemble comprenant des processus séquentiels et anarchiques, d'une convergence où l'on construit des enjeux selon les aléas des situations ou des moments de perspicacité ou enfin, survenant presque par accident selon les interconnexions momentanées des enjeux du décideur.

1.3 Concepts et approches retenues

Alors que d'un côté, les étapes du processus décisionnel se sont accumulées au fil de l'évolution de la recherche, les dynamiques reliant ces différentes étapes ont au contraire, affiché un profil antagoniste. Ces différentes approches utilisées pour se référer à la décision rendent le concept ambigu. Ce constat est mis en exergue par Germain et Lacolley (2012) au début des années 2010 qui ont aussi tenté de répondre à la question initiale de ce chapitre – comment définir ce qu'est une décision – en mobilisant différentes études ayant marquées la recherche en décision. Leur réponse souligne l'ambiguïté de ce concept (« un objet insaisissable peu approprié au travail de conceptualisation » (p.48)), mais leur recherche enjoint tout de même le chercheur à considérer la décision comme étant un processus dont on doit l'existence aux interprétations et à un domaine où l'on observe la performativité des recherches en la matière. En ce dernier point, ils rejoignent l'étude de Cabantous et Gond (2011) sur la résilience dans la réalité organisationnelle de théories de rationalité économique pure maintes fois invalidées que nous avons citée précédemment.

Nous nous retrouvons alors devant un problème à trois têtes : 1) le phénomène est difficile à saisir empiriquement et on retrouve diverses positions onto-épistémologiques, 2) on observe encore dans la réalité empirique la présence de théories aux hypothèses invalidées depuis l'avènement de la rationalité limitée dans ce que nous avons décrit comme la première période (1940-1970) et 3) c'est sur la base de cette critique de la rationalité pure que s'est développée le champ d'étude contemporain de la décision.

Nous croyons qu'une approche similaire à celle de Chia (1994) peut cependant répondre ontologiquement à ces trois problèmes. La décision devient ici non pas un évènement extérieur observable objectivement par le chercheur, mais plutôt un moment particulier vécu par le décideur où différentes dynamiques s'entrechoquent. Elle ne présuppose pas l'adoption par l'acteur d'une perspective rationnelle pure ou limitée, mais se concentre sur le phénomène que l'acteur considère être une décision. C'est la seule approche qui permet à notre avis de sortir de la contradiction entre les points précédents mentionnés précédemment où l'on doit composer avec une littérature dont une partie importante des fondements invalide des hypothèses de base qui sont pourtant observées dans la réalité organisationnelle.

Alors que nous avons observé précédemment une multitude de combinaisons possibles lors du processus décisionnel, notre approche nous sépare des modèles purement séquentiels –sans les rejeter complètement– et des modèles qui ne tiennent pas compte des dynamiques internes du décideur. Nous partageons ici l'approche de Brunsson et Brunsson (2017 : 6) où une décision et son processus peuvent être conceptualisé comme étant :

« Une activité particulière qui bien que commune, n'est pas quelque chose que les individus sont constamment en train de faire. Plusieurs actions sont entreprises sans qu'une décision soit prise et celle-ci ne conduit pas nécessairement à des actions. En conséquence, il devient important de tenter de comprendre comment et quand les décisions sont prises peu importe qu'elles conduisent à une action. »

Alors que la recherche reste ambiguë au niveau de l'agencement des différentes étapes à l'intérieur du processus de prise de décision, nous avons noté que les différentes études et périodes se complètent quant à la présence de ces étapes. Une décision comporte à la fois un jugement, un choix, une action et une responsabilité. L'ordre entre ces étapes peut varier selon le type de décision tout comme la prise de conscience de celles-ci. Ainsi, un décideur pourrait être inconscient des étapes du jugement et du choix lors d'une décision intuitive ou pourrait revoir les préférences ayant impacté son jugement pour trouver un sens à une action.

Notre approche nous conduit alors à qualifier de décision les situations qu'un individu qualifie comme tel, peu importe l'étape du processus décisionnel dans laquelle il se situe, et ce, sans tenir pour acquis aucun ordre séquentiel particulier entre les étapes. La décision existe uniquement dans l'univers du décideur, mais comprend des étapes dont il n'a pas nécessairement conscience. Cette conception permet d'éviter certains biais évoqués par l'analyse de Chia (1994) en remettant l'existence ou non, de la décision entre les mains de la personne qui la vit. Notre conception comporte aussi l'avantage de ne pas faire tabula rasa des différentes étapes de la décision évoquées dans la littérature.

Chapitre 2

Qu'est-ce qui rend une décision difficile :

Les grandes catégories de difficulté en décision

Notre intérêt empirique sur les décisions qui empêchent de dormir nous enjoignait à explorer deux éléments incontournables : ce qu'est une décision et ce qui peut être difficile dans celle-ci. Alors que notre premier chapitre avait pour objectif de répondre à la première de ces deux interrogations, ce présent chapitre tentera quant à lui de circonscrire les éléments identifiés dans la littérature qui font en sorte que certaines décisions peuvent être qualifiées de difficiles. Trois thèmes associés à la difficulté qu'il peut y avoir à prendre une décision ressortent de celle-ci et sont résumés au Tableau 3. Il s'agit des thèmes liés au risque, à l'ambiguïté et aux enjeux éthiques et moraux. Bien qu'ils représentent tous un défi pour le décideur, les trois catégories ne sont pas considérées comme représentant le même niveau de difficulté pour le décideur. Alors que les décideurs préfèrent généralement le risque à l'ambiguïté, ce sont les décisions où les décideurs sont confrontés à des dilemmes opposant deux principes moraux contradictoires qui sont jugées comme étant les décisions les plus difficiles. L'exploration de ces thèmes nous permettra de retenir que les enjeux moraux représentent le niveau le plus élevé de difficulté et que ce niveau sera celui sur lequel cette thèse se concentrera.

Tableau 3: Catégories de difficultés associées à la décision

Difficultés	Caractéristiques
Risque	<ul style="list-style-type: none"> — Exposition à un danger potentiel caractérisé par un manque de contrôle et des conséquences inconnues (Slovic, 1987) — Pour résoudre cette difficulté, la littérature propose des modèles mathématiques comme la théorie des jeux, la théorie des perspectives et des modèles probabilistes (Fox, Erner, & Walters, 2015).
Ambiguïté	<ul style="list-style-type: none"> — Un manquement au niveau de l'information ou lorsque celle-ci est contradictoire, que ce qui se passe n'est pas clair ou lorsque la causalité des éléments est difficile à définir (March & Olsen, 1975; Trautmann & Van De Kuilen, 2015). — Un risque devient une ambiguïté lorsque les probabilités d'un résultat sont inconnues et qu'il est difficile ou impossible d'assigner aux résultats des probabilités subjectives (Kelsey & le Roux, 2018). — L'ambiguïté peut être associée aux différents rôles du décideur (Kahn <i>et al.</i>, 1964; Pillemer et Rothbard, 2018; Unsworth, Kragt et Johnston-Billings, 2018) — Les décideurs préfèrent généralement le risque à l'ambiguïté (Ellsberg, 1961; March & Olsen, 1975).
Morales et éthiques	<ul style="list-style-type: none"> — Enjeu moral: lorsqu'il y a des conséquences positives ou négatives pour une autre personne que le décideur (Jones, 1991). — Décision éthique: décision autant morale que légale pour une majorité de personnes (Jones, 1991). — Décision non éthique: décision illégale et inacceptable pour une majorité (Jones, 1991). — Deux approches normatives (conséquentialiste et normative) servent généralement à analyser la décision morale (Bartels, Bauman, Cushman, Pizarro, & McGraw, 2015). — Les difficultés peuvent se superposer : des risques moraux (Moggia, 2019) et des ambiguïtés morales (Matta <i>et al.</i>, 2017). — Une difficulté particulière aux enjeux moraux relève de la responsabilité des décideurs face à leur décision. La peur du regret influence le processus décisionnel (Brunsson et Brunsson, 2017). — Les décisions morales sont considérées les plus difficiles et parmi celles-ci, les dilemmes moraux opposant deux principes moraux contradictoires (bien contre bien) ont été identifiés comme étant les plus difficiles. Très peu d'articles se sont cependant intéressés à ceux-ci (Zhang, Gino, & Margolis, 2018).

2.1 Difficultés liées au risque

Le risque représente une difficulté observée à maintes reprises lors d'une prise de décision. Comme le font remarquer Fox, Erner et Walters (2015 : 43), davantage de résultats apparaissent à la recherche du mot risque dans Google ou sur Amazon que dans une recherche similaire avec les termes « jugement », « décision » ou même « bonheur ». Cela illustre bien l'importance que l'on accorde à ce concept, mais aussi sa complexité. On définit généralement le risque par une exposition à un danger potentiel caractérisé par un manque de contrôle ou des conséquences inconnues (Slovic, 1987). Les recherches se sont intéressées au risque sous différents angles. On s'est par exemple, intéressé à la tolérance au risque en fonction des traits de personnalité afin de connaître les caractéristiques individuelles pouvant influencer celle-ci (i.e. Soane et Chmiel, 2005;

Wang *et al.*, 2016) ou pour identifier des éléments influençant la prise de risque comme par exemple le genre du décideur (i.e. Filippin et Crosetto, 2016). On a aussi tenté d'évaluer la tolérance envers le risque en fonction des contextes (i.e. Huang, 2018; Huang et Pearce, 2015; To *et al.*, 2018) ou pour trouver un modèle mathématique optimal permettant d'atténuer celui-ci (i.e. Delage, Kuhn et Wiesemann, 2019).

Plusieurs modèles ont été proposés pour faire face au risque. Des auteurs ont conceptualisé le risque dès le début du 20^e siècle. Par exemple Knight (1921) propose de séparer l'incertitude du risque en soulignant que seulement ce dernier peut être quantifié. Étant donné l'aspect quantitatif du risque, cette distinction fait en sorte que le modèle de gestion de risque le plus populaire dans la littérature se base sur les probabilités présentes (Fox, Erner et Walters, 2015). On y détermine le choix en fonction des probabilités des différentes alternatives (et du rapport risques/bénéfices qui leurs sont associés) de survenir et en fonction de ses préférences. Alors que ce modèle plaît par sa simplicité, il ne permet pas d'expliquer certains comportements observés comme l'achat d'une assurance ou d'un billet de loterie (Fox, Erner et Walters, 2015). Un deuxième modèle pour faire face aux risques s'inspire de la théorie des jeux de Von Neumann et Morgenstern (1944). Ce modèle utilise différentes métaphores associées au jeu pour expliquer le comportement des acteurs dans différentes situations. On parle alors de jeux à somme nulle ou non nulle, jeux coopératifs ou non coopératifs, jeux simultanés ou séquentiels, etc. Il existerait selon les auteurs un modèle mathématique optimal pour chaque type de jeux, le décideur pourrait ainsi choisir un modèle mathématique sans se soucier de ses processus cognitifs. Comme le soulignent Fox, Erner et Walters (2015), les paradoxes de Allais (Allais, 1953) et de Rabin (2013) viennent cependant mettre en question certains présupposés de ce modèle. Le premier met en lumière une préférence des gens pour les probabilités avoisinant les 0 ou 1, soit les extrémités du monde probabiliste. Le second montre que l'aversion au risque varie en fonction des sommes en jeu. Ainsi, une personne refusant 50% de chances de perdre 10\$ pour en gagner 11\$ refuserait aussi 50% de chances de perdre 100\$ pour gagner une plus importante somme d'argent. Un troisième modèle pour faire face aux risques est la théorie des perspectives présentée précédemment. Pour Fox, Erner et Walters (2015), cette dernière offrirait les meilleures chances de succès pour prévoir, décrire et interpréter les décisions risquées.

On a étudié récemment le risque principalement pour évaluer la meilleure manière de le réduire ou afin de comprendre les facteurs humains qui l'influence. Ainsi, on s'intéresse à des facteurs tels que l'implication personnelle et la surveillance dans la prise de risque des décideurs (Wong, 2019), aux différents liens entre le format de présentation des données et la prise de risques (Leland, Schneider et Wilcox, 2019; Moon et Nelson, 2020) et du lien entre la personnalité des décideurs et leur prise de risques (Benischke, Martin et Glaser, 2019). Parmi les plus récentes études, notons toutefois celle qu'offrent Hardy et Maguire (2020) quant à la gestion des risques émergents dont nous possédons encore peu de données statistiques. Alors que la gestion de risque mobilise des outils quantitatifs de plus en plus sophistiqués pour gérer ou éviter les risques, comment calculer la probabilité qu'un risque d'une nouvelle nature ne survienne? Les auteurs s'intéressent à cette question en s'intéressant aux nouveaux risques comme pour ceux associés aux organismes modifiés génétiquement, à la nano technologie, aux champs électromagnétiques ou à de nouvelles maladies. Comme le soulignent les auteurs, le faible historique associé à ces risques nouveaux limite la projection de scénarios à l'aide d'outils mathématiques. Les auteurs observent que les organisations traduisent ces nouveaux risques en les associant à d'autres dont ils sont plus familiers comme le risque réputationnel et les risques opérationnels. Ce qu'ils observent ainsi, c'est que l'on gère les nouveaux risques comme s'ils étaient similaires aux anciens dont les organisations ont l'habitude. Cette observation s'inscrit dans une approche compréhensive de la décision et démontre encore une fois les limites des approches normatives, tout en n'offrant pas de solution à la gestion des risques émergents. La manière de gérer les risques reste donc ouverte au débat.

2.2 Difficultés liées à l'ambiguïté

Le deuxième thème associé ce qui peut rendre une décision difficile qui ressort dans la littérature est celui de l'ambiguïté. La littérature a montré depuis un certain temps (Ellsberg, 1961; March et Olsen, 1975) que l'on préfère généralement une décision risquée à une décision ambiguë. On invoque une décision ambiguë lorsqu'il y a un manque au niveau de l'information, que celle-ci est contradictoire, que son libellé n'est pas clair ou lorsque la causalité des éléments est difficile à définir (Fox, Erner et Walters,

2015; March et Olsen, 1975; Trautmann et Van De Kuilen, 2015). À titre d'exemple, parier 100\$ sur le côté sur lequel va tomber une pièce lancée est associé à une décision risquée alors que parier sur laquelle de deux équipes sportives va gagner un match est associé à une décision ambiguë (Fox, Erner et Walters, 2015). On dit que les risques provoquent une ambiguïté quand les probabilités d'un résultat sont inconnues et qu'il est difficile ou impossible d'assigner aux résultats des probabilités (Kelsey et le Roux, 2018 : 388). Nous observons deux éléments particulièrement pertinents liés au contexte décisionnel dans la littérature sur l'ambiguïté soit l'ambiguïté entre les différents rôles et objectifs et l'attitude que les décideurs peuvent avoir lorsqu'ils font face à une situation ambiguë.

2.2.1 Ambiguïté entre les différents rôles et objectifs

Les chercheurs qui se sont intéressés à l'ambiguïté ont porté une attention particulière à l'ambiguïté pouvant exister entre les différents rôles du décideur. On s'est intéressé aux différents rôles que les décideurs ont en organisation dès ce que nous avons qualifié précédemment de première période historique en recherche sur la décision (1940-1970). Ainsi, Kahn *et al.* (1964) considèrent que les individus dans les organisations adoptent un ensemble de rôles se chevauchant. Ces rôles viennent avec des objectifs et des attentes particulières qui, lorsqu'ils entrent en conflit, occasionnent de l'anxiété et des émotions négatives chez le décideur. Ce constat conduit Rizzo, House et Lirtzman (1970) à réaffirmer l'importance de la chaîne de commandement en organisation. L'employé ne devrait pas recevoir de directives par plus d'un supérieur et il ne devrait y avoir qu'un dirigeant et un seul plan pour l'ensemble de l'organisation. La chaîne de commandement sert ainsi selon les auteurs à éliminer l'ambiguïté entre les différents rôles organisationnels et ainsi, éviter les potentiels conflits entre objectifs divergents. Van Sell, Brief et Schuler (1981) ne croient pas qu'il soit possible d'éliminer complètement le chevauchement entre différents rôles. Pour les auteurs, certaines situations obligent les décideurs à avoir plusieurs rôles qui peuvent entrer en conflit entre eux. Il est impossible selon eux de définir clairement les rôles et tous les comportements et les performances désirées qui leur sont associés. Ils clarifient ainsi deux concepts clés : ambiguïté de rôle et conflit de rôle. L'ambiguïté de rôle survient lorsque les comportements attendus pour un rôle ne sont pas

définis alors que le conflit de rôle survient lorsque le décideur doit jouer plus d'un rôle aux attentes divergentes en même temps.

Les impacts de la présence de situations où plusieurs attentes divergentes s'entrecroisent sont toujours étudiés. Par exemple, Ethiraj et Levinthal (2009) s'intéressent aux situations où plusieurs mesures de performances sont imposées à des décideurs. Ils observent que des mesures de performances (attentes) peu cohérentes entre elles mènent les décideurs à adopter une posture de statu quo où ils sont incapables d'identifier les alternatives qui amélioreraient leur organisation conduisant celle-ci à une moins grande performance. Gaba et Greve (2019) s'intéressent aussi à ces situations, mais en ciblant la priorisation de ces objectifs. Ils observent que les décideurs cherchent à éviter les actions pouvant mettre leur organisation en péril lorsqu'ils sont confrontés à plusieurs attentes différentes simultanément. Ils priorisent ainsi l'objectif qu'ils associent le plus à la survie de leur organisation.

Alors que les chercheurs précédents ont considéré l'ambiguïté et les conflits de rôle de manière purement organisationnelle, des études récentes se sont intéressées aux différents rôles dans la vie du décideur en contexte organisationnel. Ainsi, on ne s'intéresse plus seulement aux différents rôles qu'occupe une personne dans son travail, mais aux différents rôles qui ont un impact sur celui-ci. En agrandissant ainsi notre perspective du décideur, on arrive à englober des rôles qui ne font pas partie a priori de l'univers organisationnel, mais dont on observe un impact réel sur celui-ci. Ainsi, Amstad *et al.* (2011) offrent une revue systématique de la littérature sur les études des conflits entre rôles associés à la famille et au travail et démontrent les effets négatifs de ces conflits pour l'organisation. Reina, Peterson et Zhang (2017) vont plus loin et étudient les impacts de ces conflits entre rôles familiaux et organisationnels sur la prise de décision stratégique des dirigeants. Ils observent que les conflits provenant du chevauchement entre les demandes familiales et les demandes organisationnelles diminuent l'habileté des dirigeants à prendre des décisions stratégiques en réduisant les ressources cognitives qu'ils allouent à celles-ci.

Une autre difficulté soulevée récemment en lien avec l'ambiguïté entre différents rôles est en lien avec l'amitié. Unsworth, Kragt et Johnston-Billings (2018) s'intéressent à ces cas où un dirigeant est à la fois patron et ami avec un subordonné. Ils observent que la littérature s'est jusqu'à maintenant peu intéressée à ces rôles qu'ils jugent pourtant propices à entrer en conflit : les amis sont égaux, un patron et son subordonné ne le sont pas. Ils observent que les dirigeants dans cette situation expérimentent une tension provoquée par la peur d'être exploités ou de devoir utiliser leur pouvoir sur le subordonné qui est aussi un ami. Ils observent que cette peur peut les conduire à limiter, voire abandonner leur responsabilité de dirigeant. Pillemer et Rothbard (2018) comparent quant à eux cette tension entre les rôles en conflit à une « amitié sans bénéfice » où l'amitié peut conduire à des résultats organisationnels désastreux.

Les conflits provenant d'ambiguïté entre les rôles associés au travail et les rôles associés à la famille et à l'amitié représentent une difficulté grandissante en organisation. Pour Amstad *et al.* (2011), l'accroissement des conflits entre rôles liés au travail et à la famille s'explique par plusieurs facteurs dont l'importance ne fera qu'augmenter dans l'avenir. Pour les auteurs, le nombre croissant de familles où les deux adultes travaillent fait en sorte que les rôles traditionnels familiaux éclatent et on assisterait ainsi à davantage de conflits provenant d'une plus grande diversité des rôles associés au travail et à la famille. Ensuite, le nombre de familles monoparentales augmente, conduisant le parent à exercer davantage de responsabilités familiales tout en devant toujours occuper un emploi. Enfin, la plus grande présence de garderies facilite aussi la cohabitation entre le travail et la famille, mais expose aussi les membres de la famille à davantage d'ambiguïté. Les auteurs observent que le temps passé au travail est en étroite corrélation avec la présence de conflit de rôle. Pour Unsworth, Kragt et Johnston-Billings (2018) et Pillemer et Rothbard (2018), on doit aussi s'attendre à davantage de conflits entre les rôles liés au travail et à ceux liés à l'amitié à cause de l'évolution technologique, évolution qui diminuerait les barrières entre individus et modifiant la manière dont ceux-ci communiquent, facilitant ainsi la création de liens d'amitié.

2.2.2 Attitude des acteurs face à l'ambiguïté

De manière générale, la littérature s'est longuement attardée à l'attitude qu'ont les décideurs en contexte d'ambiguïté. Elle s'est principalement intéressée à l'attitude favorable ou non favorable qu'ils ont envers celle-ci. Ainsi, plusieurs facteurs influenceraient l'attitude envers l'ambiguïté des décideurs (Trautmann et Van De Kuilen, 2015). On remarque d'abord qu'une aversion est davantage présente lorsque l'on compare une alternative ambiguë à une alternative risquée (*comparative ignorance*). Ensuite, on observe que l'aversion à l'ambiguïté est aussi plus prononcée lorsque la décision est prise devant témoins (*peer effects*). Finalement, l'influence de l'ambiguïté sur le décideur serait aussi moins prononcée lors d'une décision en groupe (*group decisions*), la responsabilité de la décision étant partagée entre plusieurs décideurs.

D'ailleurs, on observe que les comportements associés à l'ambiguïté ont surtout été étudiés en laboratoire (Kelsey et le Roux, 2018; Trautmann et Van De Kuilen, 2015). En comparant des expériences empiriques avec les résultats trouvés en laboratoire, Li *et al.* (2018) observent que l'aversion envers l'ambiguïté serait moins prononcée et s'approcherait davantage d'un modèle rationnel neutre en contexte réel qu'en contexte de laboratoire. Les auteurs remarquent aussi que l'attitude envers l'ambiguïté dépend davantage de son contexte que des conséquences anticipées. Kelsey et le Roux (2018) comparent aussi les deux contextes, mais observent que l'ambiguïté a davantage d'impacts dans un contexte réel qu'en laboratoire. Pour ces derniers auteurs, le contexte influencerait grandement l'attitude envers l'ambiguïté, mais dans le sens inverse : on serait plus favorable à une situation ambiguë dans une décision réelle que dans des jeux en laboratoire. Ces observations contradictoires quant aux observations sur l'attitude envers l'ambiguïté démontrent l'importance du contexte dans lequel la décision se prend (laboratoire ou contexte organisationnel) pour étudier l'ambiguïté.

Huang (2018) offre une rare recherche empirique et qualitative sur la manière de réagir face à la prise d'une décision ambiguë. L'auteure observe que les investisseurs réagissent face à l'incertitude et à l'ambiguïté d'un investissement à très haut risque en adoptant un narratif personnel. Ce qu'ils décrivent comme des décisions leur venant de leurs tripes (*gut feeling*) ne décrit pas un processus intuitif de prise de décision, mais plutôt un narratif

qui tiendrait compte de leurs émotions et leur cognition et qui leur permettrait de ne pas devoir donner davantage d'explications. Cela n'exclut pas que certains investisseurs fassent davantage appel à des critères économiques alors que d'autres se basent davantage sur des critères affectifs, mais qu'il existe un trait commun qui lierait tous les investisseurs dans leur façon d'adresser cette ambiguïté : une tendance à construire un narratif visant à faire sens d'un investissement à très haut risque (Huang, 2018 : 1840). Le narratif rendrait ainsi indissociable la décision de sa justification.

2.3 Difficultés liées à la morale

Le troisième thème associé à la prise de décision difficile – et celui que nous retiendrons principalement pour cette thèse – concerne les difficultés associées à la morale. Nous explorerons dans cette section comment les enjeux moraux ont été associés dans la littérature aux décisions les plus difficiles. Nous verrons à définir ce qu'est la morale (en particulier à la différencier de l'éthique), le raisonnement moral, les logiques associées au jugement moral et les difficultés spécifiques aux enjeux moraux. L'exploration de ces éléments nous permettra ensuite d'ancrer cette thèse dans une perspective morale.

2.3.1 *Morale versus éthique*

Les enjeux moraux sont apparus dans la littérature essentiellement à partir de la fin des années 1970 et début des années 1980, mais leur étude a principalement pris de l'importance dans les années 2010. Comme le soulignent plusieurs auteurs (i.e. Jones, 1991; Messick et Bazerman, 1996; Parmar, 2014; Trevino, 1986), ils apparaissent en réaction à des scandales d'intérêts publics comme le Watergate, délits d'initiés à Wall Street ou la crise des « *subprimes* » de 2008. Pour comprendre la difficulté particulière à une décision liée à la morale, il importe tout d'abord de bien définir le phénomène. À cet égard, on note dans plusieurs recherches (i.e. Ford et Richardson, 2013; Zeni *et al.*, 2016) que Jones (1991) est un des rares auteurs à offrir des définitions claires de concepts comme *enjeux moraux*, *décisions éthiques*, *décisions non éthiques* :

- Un *enjeu moral* survient lorsqu'il y a des conséquences positives ou négatives pour une autre personne que le preneur de décision.
- Une *décision éthique* est autant légale que morale pour une majorité de personnes.
- Une *décision non éthique* est l'opposée de la décision éthique. Elle est illégale et inacceptable pour une majorité.

On observe ici une distinction importante entre la morale et l'éthique. Alors que la morale s'intéresse aux principes derrière le bien et de mal (soit à évaluer l'impact sur les autres), l'éthique adopte une approche davantage normative où en plus de la morale, on accorde une importance au respect des lois et à l'acceptation par une majorité. Étant donné cette limitation de l'éthique, nous préférons nous concentrer sur la morale qui englobe une difficulté sans la baliser avec un aspect légal, car comme le soulignent plusieurs auteurs (i.e. Ford et Richardson, 2013; Jones, 1991; Zeni *et al.*, 2016), la morale précède l'éthique.

Afin de bien cerner ce qu'est une décision morale, on doit d'abord différencier les domaines relevant de la morale et ceux relevant du social. Alors que plusieurs normes régissent le tissu social, Bartels *et al.* (2015) remarquent que les personnes raisonnent et agissent différemment selon que la situation se réfère à une convention sociale ou à une norme morale. Les auteurs différencient ces deux contraintes dans l'importance qu'on leur accorde. La convention sociale est une norme généralement appliquée dans un groupe et on s'attend habituellement à ce que les gens de ces groupes agissent en fonction de ces normes. Les cultures varient grandement et on accepte généralement les différences culturelles. En contraste, les personnes sont régulièrement intolérantes envers un comportement qui dévie de leurs propres valeurs morales. Ces dernières sont classées au deuxième rang en termes d'objectivité en contexte décisionnel après les croyances empiriques (par exemple, la Terre est ronde) avec une confortable avance sur les conventions sociales et les goûts (Bartels *et al.*, 2015).

Notre motivation à agir en fonction de nos valeurs morales est donc plus grande que celle présente pour les éléments amoraux comme les croyances et les conventions sociales. Cela explique l'intérêt marqué dans la littérature récente pour identifier les éléments qui influencent le jugement lorsque des valeurs morales sont impliquées. Ceux-ci sont très

variés allant de facteurs individuels, environnementaux et aux interactions sociales. Certaines recherches se sont attardées aux traits de personnalité du décideur (Koh, Reeb et Zhao, 2018; McManus, 2018), à l'influence du genre du décideur sur son jugement (Gonzalez-Alvarez et Cervera-Crespo, 2019), d'autres se sont davantage concentrées sur des éléments environnementaux comme la charge de travail (Sherf, Venkataramani et Gajendran, 2019), les interactions sociales (Colquitt *et al.*, 2013; Jacquemet *et al.*, 2019), les symboles associés à des items (Desai et Kouchaki, 2017) et l'incertitude (Cettolin et Riedl, 2017). En couvrant un aussi grand bassin de facteurs, ces recherches démontrent l'importance que l'on accorde aux décisions morales ainsi qu'aux facteurs pouvant contrôler et influencer celles-ci.

2.3.2 Raisonement moral

La manière dont les individus deviennent conscients qu'ils sont face à un enjeu moral est au cœur de différentes recherches. Alors que les individus évoluent toujours dans un environnement où des normes morales existent, ils adoptent parfois une approche intuitive, parfois une approche réflexive où l'individu remet en question la pertinence de ces normes. Shadnam (2020) sépare les contextes individuels et organisationnels pour mieux comprendre ces approches. L'auteur observe que lors d'une prise de décision en organisation, le décideur évolue dans un contexte où il a déjà accepté certaines normes provenant de son organisation alors qu'en contexte individuel, il se questionne et se définit en acceptant et rejetant certaines de celles-ci. Le décideur en contexte organisationnel serait donc moins propice à user de réflexivité morale, soit à remettre en question les présupposés moraux de ce contexte (Shadnam, 2020). Certains événements encourageraient cette réflexivité morale, entre autres lorsque le décideur est appelé à répondre à une accusation de transgression morale. Cette accusation peut conduire le décideur à ressentir de fortes émotions négatives comme de la honte ou de la culpabilité, ce qui le mènerait à des moments réflexifs.

Le simple fait de percevoir un enjeu comme étant moral plutôt qu'amoral est un facteur important qui influence le jugement (Bagdasarov *et al.*, 2016; Zeni *et al.*, 2016). Zeni *et al.* (2016) soulignent qu'une erreur au début du processus de sensemaking – soit au moment de la reconnaissance de la présence d'un enjeu moral – a plus d'incidence sur le

résultat qu'une erreur aux stades ultérieurs. Bagdasarov *et al.* (2016), quant à eux, observent que ce sont les modèles mentaux – soit la compréhension des causes et des contraintes ainsi que la capacité de prévoir – que les gens utilisent pour faire sens de la complexité d'une situation morale qui est cruciale. Ces derniers auteurs avancent qu'il est possible d'améliorer ses modèles mentaux par l'acquisition de connaissances ou d'une expertise. Ils ont d'ailleurs observé que les décideurs novices venant d'être « formés » arrivaient à des décisions éthiques similaires à celles d'experts. Ces observations ne sont pas sans rappeler celles dans Dane et Pratt (2007) où l'on observe une amélioration du processus intuitif de décision lorsque le décideur acquiert l'expertise requise pour prendre cette décision.

McManus (2019) a examiné le raisonnement moral des décideurs en contexte organisationnel. L'auteur observe que l'environnement organisationnel permet souvent d'éliminer les ressentis émotionnels et l'expression de ceux-ci au travail. Les normes qui cherchent à réduire les émotions viennent freiner la réflexivité morale, réduisant ainsi la capacité décisionnelle du décideur à penser les enjeux sous la lentille morale. Avec le temps, la réduction du ressenti émotionnel conduit le décideur à ne plus considérer les situations en contexte organisationnel comme étant morales, le conduisant même à adopter des décisions non-éthiques. McManus (2019) observe que des individus agissant de manière amoral dans leur travail peuvent néanmoins agir de manière morale et réflexive dans des contextes non professionnels. Dans cette perspective, le contexte plutôt que l'individu influencerait la manière dont un décideur mobiliserait la morale.

Alors que la littérature semble démontrer que le contexte organisationnel est rébarbatif à la réflexion morale, plusieurs recherches ont tenté d'identifier des manières de susciter celle-ci. Desai et Kouchaki (2017) observent que des subordonnés ont réussi à provoquer des réflexions morales de leur supérieur en affichant des symboles associés à la morale (par exemple, des citations célèbres soulignant l'importance de l'honneur dans la signature de courriel). Les auteurs observent que les supérieurs exposés à ces symboles étaient moins propices à afficher ou à exiger des comportements non-éthiques de la part de leurs employés. Sherf, Venkataramani et Gajendran (2019) ont, quant à eux, observé que l'adoption de principes moraux par des gestionnaires dépend souvent de leur charge

de travail. Ainsi, ils observent que lorsque les gestionnaires sont surchargés de travail, ceux-ci sont confrontés à une multitude d'objectifs différents qui compétitionnent entre eux pour son attention. Les gestionnaires dans cette situation prioriseraient alors leurs responsabilités techniques aux dépens de leur responsabilité morale. Giurge *et al.* (2019) observent quant à eux que plus un gestionnaire possède du pouvoir, moins il adoptera une réflexivité morale et plus il adoptera des comportements individualistes. Finalement, Friedland et Cole (2019) ont observé qu'il est possible de susciter la réflexivité morale en initiant des groupes de discussion où l'on échangerait à propos de dilemmes moraux. Ces groupes de discussions seraient un outil pédagogique puissant pour susciter des comportements empathiques.

Les enjeux moraux émergent dans les organisations lorsque les valeurs portées par différents acteurs entrent en conflit entre elles. Cette émergence est au centre de l'étude de Parmar (2014). Alors qu'une partie importante de la littérature considère que c'est la définition des enjeux moraux qui distingue la prise de décision morale des autres types de décision, Parmar propose plutôt que ces enjeux émergent dans les interactions sociales. En adoptant une approche de sensemaking, l'auteur conclut que les enjeux moraux émergent d'itérations multiples et continues, où les actions d'une personne influencent les attentes des autres qui évaluent et interprètent les gestes posés. Plus l'écart d'interprétation est grand entre les acteurs, plus ces derniers utiliseraient un discours moral pour exprimer leur désaccord et justifier leur position. Parmar se différencie de la littérature « traditionnelle » en ne distinguant plus les activités morales des activités amoraux. Les actions, les événements, les conversations deviennent pour Parmar partie intégrante du domaine moral. On se positionne ici à l'encontre des recherches subjectivistes et objectivistes en avançant que c'est par l'action – et non seulement par prise de conscience – que les enjeux moraux émergent et se développent.

La position de Parmar (2014) rejoint celle de Kwon et Constantinides (2017) qui ont fait des observations similaires. Les auteurs observent une confrontation entre deux groupes idéologiques opposés lors d'une crise importante de l'industrie vinicole française au 19^e siècle. Selon eux, le groupe qui s'est rallié ne l'a pas fait en renonçant à son idéologie de départ, mais plutôt parce que des événements l'ont forcé à ajuster son raisonnement pour

réconcilier la morale idéologique avec les actions qu'ils croyaient devoir prendre. Les auteurs ont observé que des actions et des événements ont influencé les raisonnements moraux d'un groupe faisant en sorte que ce groupe a finalement adopté des actions qu'il jugeait inacceptables au départ. On remarque donc que les perspectives antagonistes quant au processus décisionnel observé précédemment dans la littérature en décision se retrouvent pour les décisions avec enjeux moraux.

2.3.3 Logiques de jugement moral

Il existe un débat dans la littérature afin de déterminer si le jugement moral est le produit d'un raisonnement ou s'il survient de manière intuitive. Haidt (2001) explique que contrairement à ce que l'opinion dominante dans la littérature avance, la raison survient souvent après le jugement plutôt qu'avant. Traditionnellement, la littérature a avancé que face à un enjeu moral, on pèserait le pour et le contre des alternatives au niveau des dommages qu'elles peuvent causer, des droits qui y sont liés et aux enjeux juridiques en place avant d'apporter un jugement. Dans son approche de « *social intuitionist* », Haidt avance plutôt que le jugement émergerait de manière intuitive et serait suivi d'une rationalisation permettant de l'expliquer à autrui et à soi-même. Le jugement moral est vu comme étant davantage lié aux émotions et à l'environnement social qu'à un raisonnement. Haidt offre d'ailleurs un exemple très puissant pour souligner son point. Dans cet exemple, un frère et une sœur partent en voyage pendant les vacances universitaires. Ils décident alors qu'il serait intéressant et amusant d'avoir une relation sexuelle. La sœur utilise déjà la pilule contraceptive, mais son frère décide tout de même d'utiliser un condom pour éviter les risques de grossesse. Ils décident ensuite de garder secrète cette nuit qu'ils jugent spéciale. L'histoire se termine lorsque l'auteur demande aux lecteurs comment ils jugent le comportement des deux amants. La plupart des lecteurs ont d'abord la réaction de dire qu'il est mal pour un frère et une sœur d'avoir des relations sexuelles avant de chercher une raison justifiant ce jugement. Ils avancent le risque de consanguinité, mais se rappellent des protections utilisées. Ils avancent d'autres arguments semblables, mais terminent en admettant que même s'ils en ignorent la raison, ils savent que c'est mal. L'intuition précéderait ici la raison. On sait ce qui est mal, avant de savoir pourquoi c'est mal. On cherche tant bien que mal à expliquer rationnellement *a*

posteriori la raison à l'origine de son jugement. Pour l'auteur, ce point démontre que le jugement moral est avant tout social et intuitif plutôt que rationnel.

L'exemple de Haidt (2001) met aussi de l'avant deux logiques normatives pour la décision morale : l'approche conséquentialiste et l'approche déontologique (Bartels *et al.*, 2015). L'approche conséquentialiste voit la justesse de l'action ou de l'inaction uniquement en fonction des conséquences produites. Les intentions et les circonstances ne sont pas importantes. L'approche déontologique évalue plutôt la justesse morale de la décision en fonction de son respect de certaines règles morales, comme le devoir, les droits, les lois et autres obligations. L'exemple de Haidt (2001) expose un conflit entre ces deux approches normatives.

Face à cette tension entre raison et intuition, une approche dualiste – non sans rappeler les Système 1 et Système 2 de Kahneman (2003, 2011) exposés précédemment à la section 1.1.3 - a émergé (Greene, 2007). Comme Bartels *et al.* (2015) le font remarquer, le raisonnement dans le jugement moral est associé dans le système dualiste à la logique conséquentialiste alors que la réponse automatique et émotionnelle est associée à la logique déontologique. Les auteurs avancent que les dilemmes personnels moraux seraient souvent le résultat d'un conflit entre ces deux logiques.

Toutefois, selon Robinson, Xu et Plaks (2019), l'exemple de Haidt (2001) susciterait le dégoût des lecteurs et la logique déontologique observée par Haidt serait en réaction avec ce dégoût plutôt qu'une préférence pour ce type de logique. Ainsi, l'exemple ne démontrerait pas la prévalence d'une logique sur l'autre, mais plutôt la tolérance des individus à une ambiguïté morale qui elle, provoquerait une réaction de dégoût. Les auteurs notent toutefois le peu de recherche qui se sont intéressées à des scénarios où les participants seraient confrontés à plusieurs scénarios suscitant le dégoût. Ils observent une prévalence des études comparant des logiques conséquentialistes ensemble plutôt que leur équivalent avec la logique déontologique.

Bartels *et al.* (2015) vont dans le même sens en parlant de « valeurs sacrées ». Ces valeurs seraient protégées en toutes sauf extrêmes circonstances. La négociation de ces valeurs, que l'on met en opposition aux valeurs séculaires (les valeurs négociables), serait vu

comme un tabou. Lorsque les gens sont confrontés à une situation où ils perçoivent que leur choix les ferait renoncer à une valeur sacrée, ils adhèreraient davantage à la logique déontologique. Toutefois, lorsque confrontés à une situation opposant deux valeurs sacrées, ce que les auteurs nomment un « *dilemme tragique (p.485)* », ils auraient tendance à utiliser une logique conséquentialiste. Cette dernière serait le mode par défaut des décideurs pris devant une impasse morale. Les auteurs notent toutefois qu'un décideur confronté à une valeur sacrée peut être influencé par un discours et une rhétorique convaincante qui feront en sorte que ce dernier finisse par accepter un tabou.

2.3.4 Difficultés spécifiques des enjeux moraux

Les enjeux moraux représenteraient le plus haut niveau de difficulté lors de décisions. On observerait aussi des difficultés spécifiques aux décisions impliquant de tels enjeux. La difficulté dans ce type de décision serait exacerbée lorsque le décideur considère qu'elle oppose des principes contradictoires et que la morale vient se superposer aux difficultés traditionnelles comme le risque et l'ambiguïté. On souligne aussi l'importance de la responsabilité comme difficulté spécifique à ce type de décision.

Concernant la difficulté que représenterait les enjeux moraux lors d'une décision, le sondage effectué auprès de 162 membres de direction par Zhang, Gino et Margolis (2018) révèle que les dilemmes moraux sont les décisions les plus difficiles prises par ceux-ci. En s'inspirant d'un cas de Badaracco Jr et Useem (1993), les auteurs donnent un exemple révélateur d'un dilemme moral en organisation (Zhang, Gino et Margolis, 2018 : 857) :

« Imaginez que vous venez d'apprendre des informations confidentielles d'un ami qui mettent en péril votre entreprise et un de vos clients. Cet événement laisse deux alternatives : 1) donner l'information à votre patron qui pourra agir à prévenir le risque avec comme conséquence de briser la confidentialité et la loyauté envers votre ami. 2) Conserver votre engagement de confidentialité envers votre ami en restant silencieux, tout en risquant des dommages importants pour votre employeur et votre client »

Dans cet exemple, on remarque un conflit entre les valeurs de confidentialité envers votre ami et de loyauté envers votre firme. Choisir une valeur se fait ici aux dépens de l'autre. Parmi les 162 directeurs sondés dans l'article de Zhang, Gino et Margolis (2018), 70% ont répondu que les dilemmes où l'on doit négocier entre deux principes moraux

contradictoires (bien versus bien) représentaient le plus grand défi moral qu'ils ont eu à vivre. Seulement 30% des répondants ont dit que ce sont les situations « bien contre le mal » qui ont été les plus difficiles. Malgré cette grande différence entre les deux types de dilemmes moraux, les auteurs remarquent que très peu d'articles publiés en management et en psychologie entre 2000 et 2015 et s'étant intéressés à la morale ont porté sur les défis « bien versus bien ».

Nous devons ensuite ajouter à cette observation le fait que les difficultés peuvent se superposer. Ainsi, Moggia (2019) associe directement le risque et la morale pour expliquer comment la superposition de ces difficultés doit être considérée. L'auteur utilise les logiques déontologiques et conséquentialistes pour définir une conception morale du risque. Selon cette conception, la gestion du risque aurait été conceptualisée principalement en tenant pour acquis une logique conséquentialiste où on considèrerait par exemple, la probabilité mathématique qu'une action conduise à conséquence négative afin de considérer comment ce risque doit être géré. Pour l'auteur, le risque doit être considéré pour lui-même (déontologiquement) et non pas en tenant compte uniquement de la probabilité qu'il survienne. Il donne l'exemple qu'on ne doit pas tenir compte uniquement de la probabilité souvent faible qu'une personne meure à la suite de la prise d'un médicament, mais de la mort en tant que telle. On ajoute ainsi une dimension qualitative au risque en évaluant moralement ses conséquences plutôt que de simplement évaluer mathématiquement la probabilité qu'il ne survienne.

On observe aussi que la difficulté de l'ambiguïté peut se superposer au domaine moral. Nous avons mentionné précédemment la recherche de Robinson, Xu et Plaks (2019) sur le lien entre le dégoût et la tolérance à l'ambiguïté dans un contexte moral, mais d'autres recherches se sont aussi intéressées à l'ambiguïté en contexte moral. Ainsi, Matta *et al.* (2017) ont étudié la cohérence et la stabilité morale des décideurs. On jugerait davantage la cohérence dans le domaine moral que dans des contextes amoraux. Contrairement à une croyance populaire, les auteurs observent que davantage de justice ne serait pas toujours bon. Les auteurs montrent que de traiter les employés de manière injuste, mais constante, serait mieux perçu par ceux-ci que d'être traité parfois justement et parfois injustement. Ce ne serait pas la justice « moyenne » qui compterait le plus ici, mais la

variance. Cette variance est associée par les auteurs à l'ambiguïté et à un facteur important influant sur la décision en contexte moral.

Une difficulté particulière relative aux enjeux moraux a trait à la responsabilité des décideurs face à leur décision. Brunsson et Brunsson (2017) s'intéressent au regret qui serait intrinsèquement lié à celle-ci. Un décideur se retrouve toujours avec la perspective qu'il pourrait prendre ou avoir pris une mauvaise décision, décision qu'il pourrait regretter dans le futur. La volonté d'éviter ce regret influencerait le processus même de prise de décision. Les décideurs peuvent avoir tendance à remettre à plus tard une décision impopulaire en espérant que quelqu'un d'autre la prenne ou qu'elle ne soit plus d'actualité. Ils peuvent tenter de se libérer de leur responsabilité en blâmant les règles qu'ils ont dû suivre, diminuant ainsi leur responsabilité au profit du système de règles. Ils peuvent aussi attendre que davantage de personnes soutiennent cette décision pour diminuer le risque d'être blâmé. Plus il y a de personnes impliquées dans une décision et plus le risque d'être blâmé personnellement diminue. Des stratégies aux allures démocratiques comme la tenue de votes ou la gestion par consensus peuvent d'ailleurs être implantées pour éviter d'être reconnu responsable de la décision. L'usage de porte-parole est aussi utilisé, bien que cette dernière stratégie ait démontré des résultats contradictoires (Garofalo et Rott, 2018).

2.4 Synthèse sur les difficultés associées à la décision

Notre objectif en abordant ce chapitre était d'identifier comment la littérature a conceptualisé les difficultés associées à la prise de décision. La première difficulté étudiée a été celle du risque. La littérature s'est attardée principalement à créer plusieurs modèles mathématiques pour conceptualiser le risque et faciliter la gestion de celui-ci. La deuxième difficulté identifiée a été celle de l'ambiguïté jugée plus difficile à faire face pour les décideurs. Alors qu'on arrivait à modéliser mathématiquement le risque, l'ambiguïté représente un défi supplémentaire parce qu'elle offre des informations souvent contradictoires. Nous avons noté en particulier les ambiguïtés associées à différents rôles et objectifs qui soulignaient l'importance de prendre en considération une inclusion plus large des différents rôles que peuvent exercer les décideurs. Enfin, nous avons noté la difficulté morale dans la prise de décision qui se distingue de l'éthique sans

se limiter à son aspect légal. Nous avons observé que les individus mobilisent à la fois une logique déontologique et une logique conséquentialiste pour former leur jugement moral. Nous avons terminé en soulignant que les décisions avec des difficultés morales et en particulier, celles opposant deux principes moraux contradictoires, sont jugées dans la littérature comme étant les plus difficiles. La dimension morale viendrait ici se superposer aux difficultés traditionnelles telles que le risque et l'ambiguïté et soulignerait l'importance de la responsabilité comme élément difficile que les décideurs devraient considérer.

Chapitre 3

Le point sur la littérature :

Ce que nous savons et ne savons pas sur les décisions les plus difficiles

Les deux premiers chapitres de cette thèse avaient comme objectifs de 1) établir ce que nous entendions par « décision » et 2) fonder une base théorique sur laquelle comprendre comment les difficultés en contexte de décision peuvent être conceptualisées. Nous débuterons ce chapitre en résumant tout d'abord comment nous avons répondu à ces deux objectifs. Nous allons ensuite explorer ce qu'il reste à définir quant aux décisions avec des enjeux moraux pour en arriver à établir deux enjeux théoriques propres à ceux-ci. Ces derniers nous conduiront à établir les deux questions de recherche de cette thèse.

3.1 Synthèse de la littérature

Il a tout d'abord été observé au Chapitre 1 que le concept même de décision est employé d'une manière diversifiée et dépend de l'approche utilisée pour étudier ce qu'on croit être un phénomène tantôt objectif, tantôt subjectif. La littérature s'est aussi intéressée au processus par lequel les individus prennent une décision sans toutefois arriver à un consensus sur celui-ci. Dresser l'évolution de l'étude du champ de la décision a permis de circonscrire celle-ci à des situations particulières subjectives à la perception du décideur, soit :

« Situations qu'un individu qualifie comme telle, peu importe l'étape du processus décisionnel dans laquelle il se situe, et ce, sans tenir pour acquis aucun ordre séquentiel particulier entre les étapes du jugement, du choix, de l'action et de la responsabilité. La décision existe uniquement dans l'univers du décideur, mais comprend ces étapes dont il n'a pas nécessairement conscience. »

La littérature du Chapitre 2 nous a aussi permis d'identifier trois grandes familles de difficulté associées à la prise de décision. On observe une difficulté croissante entre ces types de difficulté, passant du risque à l'ambiguïté aux enjeux moraux. On note cependant que parmi les enjeux moraux, ce sont les dilemmes « bien contre bien » qui ont été identifiés comme étant les plus difficiles. C'est lorsque l'on doit négocier entre deux

principes moraux contradictoires que l'on atteint le plus haut niveau de difficulté quand on regarde la décision du point de vue du décideur.

3.2 Ce qu'il reste à définir : Les décisions où s'opposent des principes moraux contradictoires

Alors que l'étude de Zhang, Gino et Margolis (2018) nous indique que les décisions les plus difficiles sont celles où deux principes moraux s'affrontent (bien contre bien) plutôt qu'une confrontation hiérarchique dans un seul (bien contre mal), les auteurs nous indiquent que très peu de recherches se sont intéressées à ce type de décision. Nous observons qu'il y a deux enjeux théoriques actuels qui freinent la caractérisation théorique de notre intérêt pour les « décisions qui empêchent de dormir ». Alors que nous avons souligné que peu de recherches se sont intéressées aux enjeux « bien contre bien » qui semblent refléter le niveau de difficulté le plus élevé en analyse décisionnelle, les études qui se sont intéressées aux décisions morales l'ont aussi fait en contexte laboratoire plutôt qu'en contexte organisationnel. Nous observons que les résultats identifiés en laboratoire ne sont pas toujours transférables au contexte organisationnel et qu'ils contribuent à simplifier le contexte décisionnel en limitant les alternatives offertes aux sujets observés. Cette simplification met en exergue un enjeu lié à l'action (ou à l'inaction) des décideurs qui doivent assumer la responsabilité de leur choix lorsqu'ils ont à prendre des décisions dans leur organisation.

3.2.1 Premier enjeu : la décision bien contre bien dans une organisation

Il existe un avantage méthodologique à étudier les enjeux moraux sous les deux logiques normatives déontologie/conséquentialisme par la facilité à tester des hypothèses de recherche à l'aide d'expérience en laboratoire. On y arrive souvent par le biais de l'expérience du « problème du tramway » ou de ses variantes (Barak-Corren *et al.*, 2018; Bartels *et al.*, 2015). Ce problème présente un scénario où un tramway hors de contrôle fonce vers une foule et est sur le point de tuer plusieurs personnes. Leur vie peut être sauvée uniquement en déviant le tramway dans une autre direction, sacrifiant cependant au passage la vie d'un individu. Plusieurs variantes existent à ce problème où l'on peut par exemple devoir choisir si l'on poussait soi-même la personne devant le tramway pour

épargner la foule ou peser sur un bouton qui le ferait à notre place. Barak-Corren *et al.* (2018) identifient deux avantages importants de ces expériences. Le premier est que l'on peut évaluer directement un conflit moral tout en identifiant les valeurs morales en compétition. Le second est que comme ces expériences ont été effectuées à de multiples reprises dans le passé, on peut aisément comparer les observations. Les auteurs mentionnent toutefois que les informations tirées de ces expériences peuvent paraître contradictoires : alors que la plupart des personnes disent ne pas vouloir pousser ou appuyer sur un bouton pour sacrifier un innocent, ils acceptent généralement de tirer un levier qui dévie le train vers un chemin qui tuera inévitablement aussi un innocent.

L'étude de Barak-Corren *et al.* (2018) innove en mettant côte à côte deux versions du problème du tramway et en demandant aux gens de choisir dans chacun des deux problèmes. Lorsque pris individuellement, on remarque que les personnes ont tendance à choisir l'action dans la première version (celle de choisir entre tuer une personne pour en sauver plusieurs) et l'inaction dans la version où ils doivent eux-mêmes pousser une personne ou appuyer sur un bouton. Cependant, lorsque le décideur est placé devant les deux scénarios simultanément, il abandonne la logique déontologique au profit de la logique conséquentialiste ou choisit l'inaction (qui lui fait rejeter toutes actions face aux deux alternatives). Ce que Barak-Corren *et al.* (2018) exposent, c'est qu'entre deux mauvaises actions, beaucoup de répondants vont choisir l'inaction et lorsqu'ils choisissent l'action, ils vont choisir celle qui sauvera le plus de vie, même si elle va à l'encontre de leurs valeurs. Présenter deux scénarios plutôt qu'un accroîtrait le raisonnement moral au profit de l'intuition, mais augmenterait aussi l'inaction.

Le contexte de laboratoire a aussi permis démontrer le rôle de l'autorité et de l'obéissance. Entre autres, les célèbres expériences de Stanley Milgram (Milgram, 1963) ont permis d'observer qu'une partie importantes de participants (environ les deux tiers) étaient prêts à donner des chocs électriques mortels à des participants lorsqu'une figure d'autorité le demandait. Cette absence de raisonnement moral chez ces participants indique le rôle important de l'autorité et de l'obéissance.

Cependant, en ayant un nombre limité de scénarios, les recherches en laboratoire diminuent la complexité d'une situation car ils la sortent du « réel ». Plus encore, en augmentant le nombre de scénarios – même artificiellement en laboratoire – on remarque une augmentation de l'inaction (Barak-Corren *et al.*, 2018). Pourtant, dans leur étude des dilemmes « bien contre bien » Zhang, Gino et Margolis (2018) suggèrent comme solution à ce type de dilemme la création d'une troisième alternative, chose difficilement observable en laboratoire. Dans leur étude sur les dilemmes moraux « bien contre bien », ils proposent l'intégration de deux alternatives pour en créer une troisième. Par exemple, pour le dilemme de l'employé hésitant entre briser la confidentialité envers son ami et sa loyauté envers sa firme, les auteurs proposent que l'employé pourrait honorer les deux valeurs en posant des questions à son patron afin de l'influencer à enquêter et dénicher le risque de lui-même sans trahir la confidentialité envers son ami. Les auteurs avancent qu'une solution pour régler les dilemmes moraux serait de ne plus se demander « quelles sont les options disponibles », mais plutôt « qu'est-ce que je peux faire? ». Cette nouvelle approche met l'accent sur l'individu et non plus sur un contexte stable. Elle permettrait d'encourager la création d'une pensée complexe qui aiderait le décideur à trouver des solutions qui ne compromettent pas ses valeurs personnelles. Cette recherche d'une troisième voix permettrait d'encourager une décision qui ne se prendrait pas en renonçant à une valeur morale au profit d'une autre, mais plutôt en les combinant.

Le scénario de la « troisième voie » proposé par Zhang, Gino et Margolis (2018) et des dilemmes « bien contre bien » semblent refléter le mieux la réalité organisationnelle. Elle permet d'envisager de manière réelle l'effort du décideur face à un enjeu moral jugé le plus difficile. Il est permis de croire qu'en quittant les scénarios en laboratoire, d'autres alternatives peuvent être envisagées par les personnes qui font face à des enjeux moraux. Le contexte empirique est riche et l'individu a la possibilité d'y créer des troisièmes voies spécifiques à chaque contexte. Le contexte de laboratoire ne convient pas non plus à une posture constructiviste ou interprétativiste de la décision comme celle que nous avons retenue, car elle présuppose que la décision est un phénomène ontologique objectivement observable, plutôt que de la subjectivité de l'acteur. Malheureusement, peu de recherches sur les enjeux moraux « bien contre bien » ont été conduites en contexte empirique, limitant ainsi notre compréhension théorique de ceux-ci.

3.2.2 *Second enjeu : les dynamiques d'action*

La section précédente met aussi en exergue un enjeu ayant trait à l'action – ou plutôt à l'inaction– en contexte de décision morale. Nous avons noté au chapitre 1 que l'émergence de l'intérêt pour la dimension morale de la décision était survenue à la suite de controverses publiques ayant mis la responsabilité morale des décideurs sous les projecteurs. Cette responsabilité morale est quant à elle étroitement liée à l'action (ou l'inaction) du décideur mis devant une situation morale complexe. On a noté dans Brunsson et Brunsson (2017) que la peur du regret (soit d'assumer la responsabilité d'une décision) pouvait pousser les décideurs à des comportements d'évitement. Ensuite, nous avons noté la proposition de Zhang, Gino et Margolis (2018) d'intégrer les deux alternatives d'un dilemme moral bien contre bien – décrit comme étant le type de décision le plus difficile– pour trouver une troisième voie, mais qu'en même temps, on observe un accroissement de l'inaction lorsque l'on considère simultanément plusieurs scénarios (Barak-Corren *et al.*, 2018). Nous constatons alors qu'un des enjeux au centre de la décision « bien contre bien » concerne l'action, soit à savoir ce qui pousse un décideur en contexte moral à parfois agir et à parfois préférer l'inaction. La complexification d'un enjeu moral, associé à un contexte extérieur au laboratoire, semble être à la fois souhaitable tout en augmentant la possibilité d'inaction.

Une des raisons expliquant cela peut se retrouver dans une plus grande aversion morale pour les conséquences causées par une action plutôt qu'une omission, c'est du moins la conclusion de Cushman, Young et Hauser (2006). Cette recherche compare trois principes moraux que l'on utilise pour évaluer et justifier la moralité d'une décision :

1. Le principe de l'action propose qu'un dommage causé par une action est pire moralement que celui causé par une omission.
2. Le principe de l'intention propose qu'un dommage intentionnel pour atteindre un objectif est pire qu'un dommage équivalent prévu, mais collatéral.
3. Le principe du contact veut qu'utiliser un contact physique pour faire du mal est pire moralement qu'un dommage équivalent causé sans violence.

Ce sont le premier et le troisième principe que les auteurs ont observé être les plus utilisés pour justifier ou critiquer un jugement moral.

Evangelidis et Levav (2019) observent que le choix lui-même est influencé par la façon dont le décideur perçoit l'action et non pas seulement la conséquence qui y est associée. Une alternative associée à l'action serait perçue différemment d'une alternative associée à l'inaction. On observe qu'une alternative perdrait de son attrait lorsqu'elle serait associée à une action. Une des explications pour ce phénomène serait que l'alternative associée à l'inaction serait plus facilement justifiable parce qu'elle est associée à l'état actuel des choses, soit à un point référentiel neutre. L'action serait, elle, perçue comme une déviation face à ce référentiel.

Une autre raison résiderait dans l'allocation de la responsabilité des conséquences de la décision au décideur. Des ouvrages classiques sur la décision comme ceux de Simon (1957a, 2013) considèrent que le pouvoir décisionnel du dirigeant est accepté précisément parce que ce dernier admettrait sa responsabilité. Pour Brunsson et Brunsson (2017), déclarer qu'on prend une décision est une manière puissante de dire qu'on est responsable des conséquences de celle-ci. Cependant, cette responsabilité peut devenir un lourd fardeau que les décideurs peuvent vouloir éviter.

Bartels *et al.* (2015) décrivent un processus menant de l'allocation de la responsabilité à la punition. Lorsque mis devant une possible infraction morale, l'observateur se demanderait tout d'abord si l'acteur est responsable de la décision, s'il a volontairement causé le mal et enfin il assignera le blâme et une punition. Cette séquence pourrait toutefois être interrompue par différents éléments. Le décideur peut se soustraire de la responsabilité s'il y a des éléments qui montreraient que la conséquence négative est le fruit du hasard. On estime ainsi qu'on aurait tendance à réduire le blâme si l'intention et la conséquence ne sont pas liées (*causal deviance*). Les auteurs fournissent l'exemple suivant pour illustrer cette déviance causale (p.493) :

« Joe désire tuer son oncle pour hériter d'une grosse somme d'argent. Il construit un plan complet pour y parvenir. Excité par la perspective d'acquérir une grosse somme d'argent, Joe ne porte pas attention à la route et frappe un piéton qui décède sur le coup. Le piéton s'avère être son oncle »

Dans cet exemple, on devrait normalement blâmer Joe pour la mort de son oncle. Il avait après tout l'intention de le tuer. Cependant, comme le lien entre les intentions et la conséquence n'est pas direct (*deviance*), on aurait tendance à diminuer sa responsabilité.

On aurait aussi davantage tendance à porter un blâme si on perçoit que la personne a agi d'une façon qui est moralement répréhensible (*backward inferences*). Bartel et al. utilisent l'exemple de Alicke pour illustrer ce biais (Alicke dans Bartels *et al.*, 2015 : 494):

« Considérez deux hommes. Le premier conduit dangereusement lors d'un orage pour aller cacher de la cocaïne. Il fait un accident et tue un innocent. Le deuxième roule tout aussi dangereusement, mais le fait pour aller cacher un cadeau pour sa femme »

On aura ici tendance à blâmer davantage le premier que le second et on aura davantage tendance à dire que la conséquence a été produite intentionnellement du fait de la présence d'un élément jugé immoral.

Uhlmann, Pizarro et Diermeier (2015) offrent une vision différente de l'allocation de la responsabilité en se focalisant sur le décideur plutôt que sur la décision. Contrairement aux logiques conséquentialistes et déontologiques, les auteurs ne croient pas en l'indépendance du jugement moral de son contexte historique et social. On aurait tendance à définir le caractère des autres plutôt que la moralité de leurs gestes. On percevrait aussi certains gestes comme étant plus informatifs du caractère d'une personne que d'autres. Ainsi, un geste raciste en dirait beaucoup sur le caractère moral d'une personne et influencerait de manière disproportionnée le jugement qu'on se fera de ses décisions. Selon cette recherche, on assignerait une plus grande responsabilité sur les décisions aux conséquences négatives à une personne jugée moins aimable.

Alors qu'il semble impensable qu'un dirigeant demeure toujours dans l'inaction, la théorie ne semble pas expliquer comment ce dernier arrive à passer à l'action. Deux éléments théoriques expliquent pourquoi les décideurs peuvent privilégier l'inaction : la responsabilité morale et la complexité de l'environnement. Il semble qu'être tenu pour responsable d'une décision peut encourager le décideur à ne pas entreprendre d'actions par peur d'être blâmé et de voir sa réputation être entachée. Une transgression morale peut définir de manière disproportionnée le décideur. Il semblerait aussi que les décideurs

privilégieraient l'inaction à cause de la responsabilité morale supplémentaire qu'ils risqueraient à agir. De plus, dans un cas similaire à la situation théorique « bien contre bien » mentionnée précédemment, on ignore comment le décideur mobiliserait la complexité en contexte empirique : en trouvant une troisième voie pour agir comme Zhang, Gino et Margolis (2018) le suggèrent, ou en trouvant une troisième voie permettant de satisfaire une préférence pour l'inaction comme lui insufflent les principes de l'action de Cushman, Young et Hauser (2006) et d'évitement de la responsabilité (Bartels *et al.*, 2015; Brunsson et Brunsson, 2017)?

3.3 Problématique et questions de recherche

Notre revue de la littérature a permis de circonscrire théoriquement notre intérêt empirique initial sur les décisions « qui empêchent de dormir » à celles où l'on doit négocier entre des principes moraux contradictoires. Elle a permis d'identifier les différentes difficultés présentes dans une décision tout comme l'importance relative à chacune d'elles. Cela a permis d'identifier notre intérêt de recherche (Figure 2). Elle met cependant en exergue le peu d'études qui se sont attardées à ce type de décision.

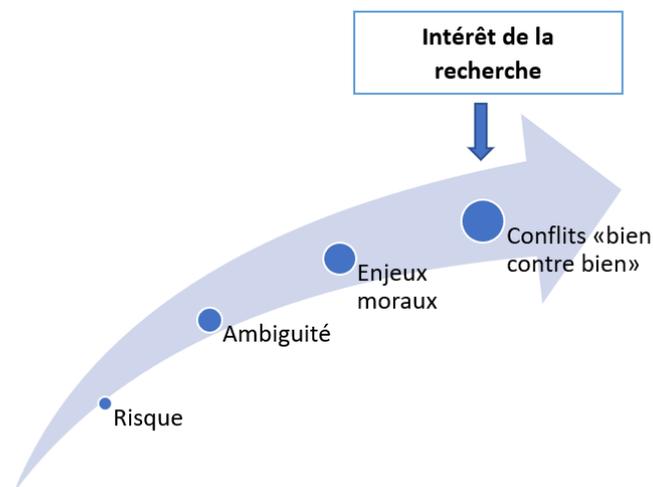


Figure 2: Difficultés et intérêt de la recherche

Nous avons ensuite identifié deux enjeux liés à l'étude de la dimension morale en décision, soit les enjeux liés au contexte de la recherche et celui lié à l'action du décideur. Le premier enjeu souligne les limitations inhérentes aux recherches en laboratoire ainsi

que le faible nombre d'études en contexte empirique. Alors que les recherches en laboratoire offrent plusieurs avantages méthodologiques pour comparer les études entre elles, elles simplifient aussi l'environnement dans lequel le décideur doit effectuer sa décision. Ces études ne permettent pas d'observer l'ensemble du processus décisionnel, car elles se concentrent peu sur les étapes qui suivent le choix, tout en présumant que ce qui est une décision est identique tant pour le chercheur que pour l'acteur étudié. Les alternatives offertes aux sujets testés y sont limitées alors qu'on observe que plus le nombre d'alternatives augmente, moins les décideurs sont portés vers l'action. Il semble ainsi y avoir un fort lien entre le nombre d'alternatives et la paralysie du décideur. Alors que le contexte de laboratoire limite le nombre d'alternatives disponibles, le contexte organisationnel offre autant de possibilités que ce que le décideur peut en imaginer. D'ailleurs, une solution identifiée pour résoudre les dilemmes « bien contre bien » repose en la création d'une « troisième voie » qui mobiliserait la créativité du décideur pour jumeler les deux dimensions morales en apparence antagonistes. Cette observation nous a conduit à identifier un deuxième enjeu, soit celui lié à l'action. Alors que nous avons observé qu'un grand nombre d'alternatives provoque une paralysie chez le décideur, la possibilité d'être responsable d'une décision conduit aussi ce dernier à éviter par moment de mettre en œuvre son choix. Plusieurs facteurs spécifiques à l'univers moral (allocation du blâme, réputation, punition, intentions) influencent la responsabilité du décideur. On ignore alors comment le décideur passe de l'inaction à l'action en contexte de conflit « bien contre bien ».

Ces deux enjeux (voir Figure 3), jumelés à notre intérêt empirique initial pour les décisions les plus difficiles ainsi que l'observation que les décisions impliquant des conflits « bien contre bien » ont été peu étudiés nous conduisent à nous poser deux questions de recherche : **1) quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes « bien contre bien » chez les dirigeants et 2) comment ceux-ci tentent-ils de résoudre de telles situations?** Ces deux questions nous permettront à la fois de contribuer théoriquement à la compréhension des décisions opposant des dilemmes bien contre bien tout en mettant de l'avant la ou les manières dont les décideurs agissent et réagissent face à ceux-ci. L'originalité de la thèse repose sur ces deux éléments et sur le fait que nous ignorons comment les mécanismes que les dirigeants

mettent en place dans leur organisation pour faire face à ce type de conflit moral où différents éléments positifs deviennent antagonistes.

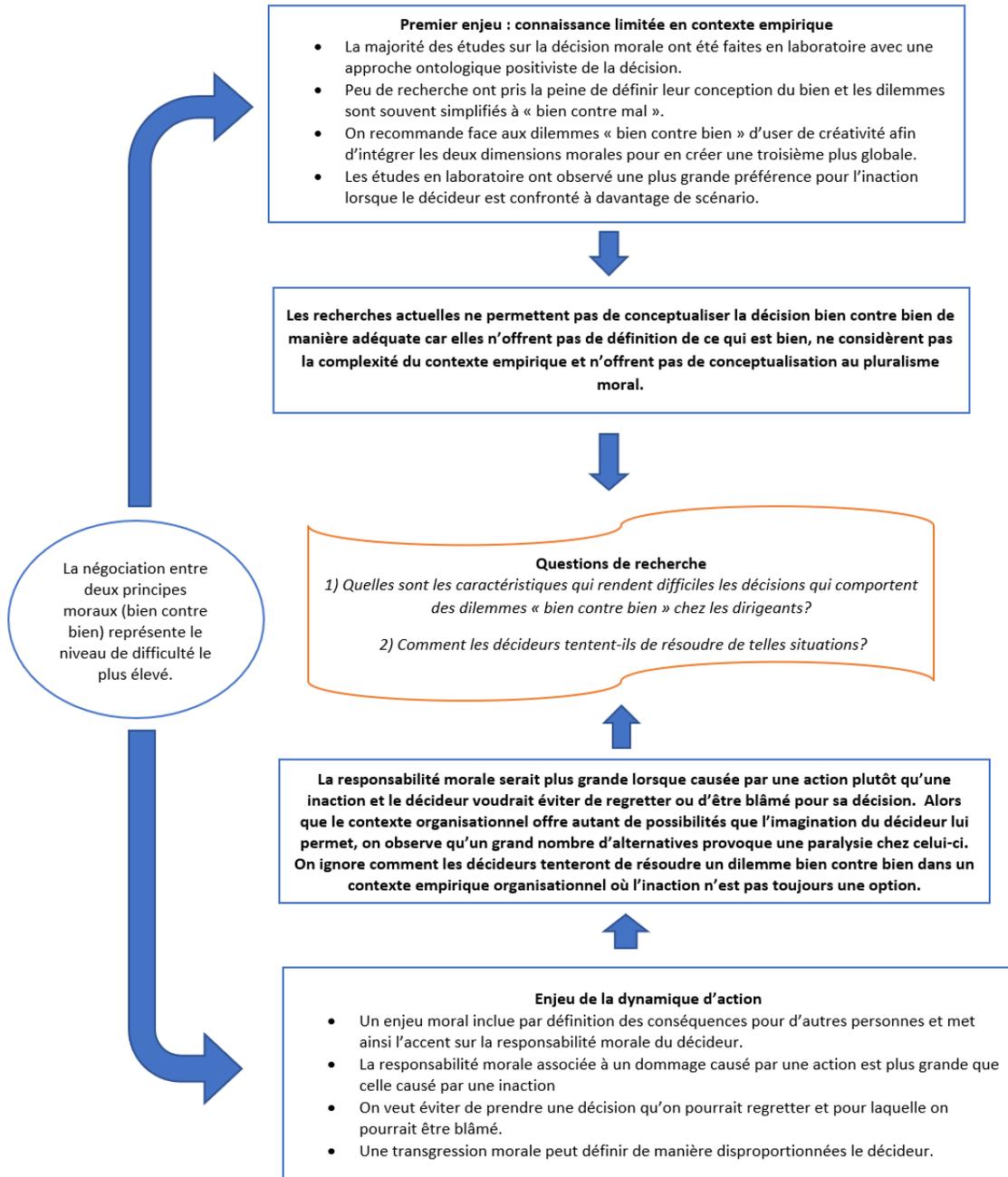


Figure 3: Problématique et questions de recherche

Chapitre 4

Cadre conceptuel

Les premiers chapitres ont permis d'associer clairement notre intérêt de recherche à la dimension morale « bien contre bien » de la décision. Nos deux questions de recherche soulignent cependant la difficulté à définir le concept de « bien » particulièrement dans un contexte décisionnel organisationnel. Comment définir ce qui est bien alors qu'un conflit « bien contre bien » présuppose la présence de plusieurs définitions concomitantes de ce qui est bien? C'est à travers le cadre des économies de la grandeur initié par Boltanski et Thévenot (1991, 2006) que nous proposerons d'y parvenir dans ce chapitre. Ce cadre est à notre avis incontournable parce qu'il est conçu sur mesure pour remplir ce rôle : il présente un modèle où sont présupposées différentes conceptions du bien que mobilisent les individus tout en conceptualisant les interactions entre les acteurs et celles-ci. Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord ce qu'est le cadre des Économies de la grandeur, son utilisation empirique dans la littérature et enfin, comment nous comptons le mobiliser pour élucider nos deux questions de recherches.

4.1 Les Économies de la grandeur comme cadre d'analyse moral

Luc Boltanski et Laurent Thévenot (Boltanski et Thévenot, 1991, 2006) ont développé le cadre des Économies de la grandeur afin d'étudier les valeurs morales mobilisées par des personnes qui tentent de se justifier face à autrui. Les auteurs ont apporté différentes précisions depuis la publication originale de 1991 traduite en langue anglaise en 2006. Notons à ce propos Chiapello et Boltanski (1999) qui intègre spécifiquement la réalité managériale dans le modèle initial, Boltanski et Thévenot (2000) qui marque l'entrée dans le monde anglophone du modèle par le biais d'une synthèse de leur cadre dans un format d'article et Boltanski (2011) qui approfondit le rôle de la critique dans le processus de justification.

Le cadre des Économies de la grandeur soutient que lorsque confrontés à des situations conflictuelles, les acteurs utilisent des justifications morales pour stabiliser la situation. Les auteurs y parviennent en décomposant le processus de justification en différentes

visions du bien commun. Construit comme un outil pour expliquer le sens commun de justice, on propose dans ce cadre que les acteurs utilisent leur réflexivité pour établir des règles quant à la détermination des différentes formes de bien commun et ce qui est légitime ou pas comme relations entre celles-ci (Boltanski et Thévenot, 2000 : 210).

Le cadre des Économies de la grandeur présente les opérations critiques que les acteurs font lorsqu'ils veulent montrer leur désaccord sans avoir recours à la violence, ainsi que la façon dont ils construisent, affichent et concluent des ententes plus ou moins stables entre eux. Ils expliquent :

« L'objectif principal est d'offrir un instrument avec lequel on peut analyser les opérations que les acteurs font quand ils ont recours à la critique, quand ils doivent justifier cette critique, quand ils se justifient face à la critique ou lorsqu'ils collaborent afin de trouver une entente justifiée » (Boltanski et Thévenot, 2000 : 208-209).

Ce cadre apparaît à l'origine en réaction à la sociologie critique de Bourdieu et évite de donner un poids prépondérant aux enjeux de pouvoir, de structures, ou à des normes dominantes (Boltanski, 2011). Les auteurs invitent les chercheurs à adopter une sociologie de la critique (plutôt que critique) en se concentrant sur les propriétés *in situ* et sur comment les acteurs interprètent les intentions des autres et leur manière d'argumenter.

Un élément central de ce cadre est le concept de la *compétence* de l'acteur. Si l'on admet comme le font les auteurs qu'il existerait plusieurs définitions de ce qui est juste et bon, on doit aussi assumer qu'il existerait différentes grammaires pour s'y référer, pour clarifier les différences entre elles et pour trouver des points de convergence. On définit la compétence de l'acteur comme sa « *capacité à produire des critiques et/ou justifications acceptables* » (Boltanski, 2011 : 25), soit la capacité à mobiliser les différents éléments associés au pluralisme moral. Le modèle présuppose donc un libre arbitre; les acteurs étant en mesure d'identifier la légitimité (ou l'illégitimité) des arguments présents dans une situation. Le cadre des économies de la grandeur permet d'expliquer les interactions entre les différentes visions de ce qui est bien et juste, d'en vérifier la légitimité et d'expliquer comment les acteurs utilisent leur réflexivité pour déterminer ceux-ci (Boltanski et Thévenot, 2000).

4.1.1 *Le pluralisme moral et les mondes*

On retrouve au cœur du modèle de Boltanski et Thévenot (1991) une identification de différentes conceptions du bien commun. Les auteurs proposent que les acteurs utilisent un nombre restreint de grands principes moraux face à une situation où ils perçoivent un enjeu moral. Ils présentent six différents principes moraux, tous ancrés dans une œuvre philosophique, représentant les sens communs de justice mobilisés. Ces principes présupposent une forme d'identité commune partagée par un ensemble d'individus. Ces six grands principes –ou mondes– s'appellent « **Monde inspiré** », « **Monde domestique** », « **Monde de l'opinion** », « **Monde civique** », « **Monde marchand** » et le « **Monde industriel** » (un résumé des mondes est disponible au Tableau 4). Les auteurs comprennent que la plupart des gens n'ont pas lu les textes philosophiques qui leur sont associés, mais suggèrent que les valeurs derrière ces œuvres classiques influencent notre vie quotidienne.

Le **Monde inspiré** est influencé directement par l'œuvre *La cité des Dieu* de Saint Augustin. Boltanski et Thévenot retiennent entre autres de cet ouvrage religieux que les humains règlent leurs différends en acceptant la grâce de Dieu. Ils mobilisent cet ouvrage pour démontrer un contraste entre ce que serait la cité de Dieu (une réalité idéale et immatérielle) et ce que serait la cité des Hommes (une réalité froide et concrète). Dans cette perspective, la réalité souhaitée est associée à un état de grâce provenant d'une origine surnaturelle, mystique et divine. Concrètement, Boltanski et Thévenot observent dans leur environnement contemporain des valeurs mobilisées régulièrement par des individus dans leur justification, valeurs qu'ils associent à l'œuvre de Saint Augustin: la créativité, la différence, la dévotion, la vigueur, la fascination, la nouveauté, l'amour, la passion et l'exaltation. De même, tout comme Saint-Augustin opposait la cité de Dieu à la cité des Hommes, Boltanski et Thévenot soulignent qu'il existe des valeurs antagonistes aux valeurs souhaitables dans le Monde inspiré : la banalité, l'objectivité, la passivité, l'ennuie et l'indifférence. Les acteurs mobilisant le Monde inspiré le ferait à la fois pour se rapprocher d'une position associée aux éléments souhaitables (le grand) que pour s'éloigner des éléments jugés néfastes (le petit). On associe généralement les artistes, les génies et les aventuriers au Monde inspiré.

Tableau 4: Les huit mondes des Économies de la grandeur

<p>Le Monde inspiré réfère à un monde où la grandeur est associée à la création et aux arts. Les personnes différentes et créatives sont regardées avec respect. L'amour, la passion et la création sont associés à la grandeur. Ce monde est basé sur <i>La cité de Dieu</i> de Saint-Augustin.</p>
<p>Le Monde domestique réfère à un monde où la grandeur vient de la tradition et la hiérarchie. La bienveillance, la fidélité, la famille et la discrétion sont regardées avec respect alors que l'impolitesse, la trahison et la vulgarité ne le sont pas. Ce monde est basé sur <i>La politique tirée de l'Écriture sainte</i> de Bossuet.</p>
<p>Le Monde de l'opinion réfère à un monde où la grandeur vient avec l'opinion publique. La célébrité et le prestige sont regardés avec respect alors que la banalité et l'indifférence ne le sont pas. Ce monde est basé sur <i>Le Léviathan</i> de Hobbes.</p>
<p>Le Monde civique réfère à un monde où la grandeur vient avec le service public. La collectivité, la démocratie et la liberté sont mises en valeur alors que la division et l'individualisme ne le sont pas. Ce monde est basé sur <i>Du contrat social</i> de Rousseau</p>
<p>Le Monde marchand réfère à un monde où la grandeur vient avec la compétition et la rivalité. Être perçu comme étant un gagnant est regardé avec respect alors que le défaitisme, la pauvreté et ne pas être compétitif ne le sont pas. Le monde est basé sur <i>La richesse des nations</i> d'Adam Smith</p>
<p>Le Monde industriel réfère à un monde où la grandeur est associée à la productivité et à la science. La performance, la fiabilité et la science sont en valeur alors que le manque de productivité et l'inefficacité ne le sont pas. Ce monde est basé sur <i>Du système industriel</i> de Saint-Simon.</p>
<p>Le Monde vert réfère à un monde où la grandeur est associée à la conscience environnementale. Tout ce que l'on associe au qualificatif « vert », comme le recyclage, le compostage et l'utilisation de la voiture électrique sont vus avec respect alors que polluer et détruire l'environnement ne le sont pas. Ce monde n'est pas basé sur un texte canonique.</p>
<p>Le Monde par projets réfère à un monde où la grandeur vient avec l'adaptabilité, la flexibilité et l'habilité à créer des réseaux de contacts alors que l'incapacité à s'impliquer ou à communiquer tout comme la stabilité et l'intolérance ne le sont pas. Ce monde n'est pas basé sur un texte canonique, mais plutôt sur plusieurs œuvres en management.</p>

Sources: Boltanski et Chiapello (2005); Boltanski et Thévenot (2006); Lafaye et Thévenot (1993)

Le **Monde domestique** est influencé par l'œuvre classique *La politique tirée de l'Écriture sainte* de Bossuet. Boltanski et Thévenot retiennent de cet ouvrage que la grandeur des individus provient de leur position hiérarchique dans une communauté où ultimement Dieu règne. Ils mobilisent cette œuvre pour démontrer que les individus retirent leur grandeur de leur appartenance à un groupe où ils représentent chacun un élément essentiel. Les auteurs comparent ce lien à l'image d'une famille où une personne se définit toujours par rapport à sa position de fils, fille, père, mère, cousin, cousine (et ainsi de suite) qui présuppose un lien indissociable avec le groupe. Les auteurs observent couramment la présence de valeurs qu'ils associent à cet ouvrage canonique : la hiérarchie, la tradition, la bienveillance, la confiance, l'honnêteté, la loyauté, la discrétion et la sagesse. À l'inverse, les acteurs cherchant une grandeur dans ce monde tenteraient de se dissocier

d'éléments jugés petits tels que : l'impolitesse, l'indiscrétion, le désordre, la vulgarité, la jalousie et la trahison. On associe généralement la figure paternelle, les ancêtres et les sages au Monde domestique.

Le **Monde de l'opinion** tire son inspiration du *Léviathan* de Hobbes. Boltanski et Thévenot retiennent de cet ouvrage que le mérite vient avec la subordination au groupe. Selon Hobbes, le mérite d'une personne ou d'une chose dépend uniquement du nombre de personnes qui leur accorde une importance. De cette œuvre, les auteurs retiennent que le bien est défini en fonction du nombre de personnes qui soutiennent l'objet de l'évaluation. L'opinion du puissant possède une importance plus grande que celle du faible uniquement parce que le statut du puissant vient du fait qu'il possède la reconnaissance d'un nombre important d'individus. Les auteurs observent empiriquement des éléments de l'ouvrage de Hobbes lorsque des individus se réfèrent à un grand nombre pour attester de leur propre grandeur. Ainsi, dans le Monde de l'opinion, la valeur du grand est associée à la réputation, la reconnaissance publique et la visibilité alors que des valeurs opposées comme l'anonymat, l'indifférence, l'effacement et le désaveu public sont associés à ce qui est petit. On associe généralement les personnalités publiques et les leaders d'opinion avec le Monde de l'opinion.

Le **Monde civique** est influencé par l'œuvre de Rousseau *Du contrat social*. Boltanski et Thévenot voit dans cet ouvrage un système où la grâce vient avec la paix sociale grâce à l'autorité d'un souverain qui est au-delà des intérêts personnels des individus. Ce souverain représente ainsi non pas l'autorité par sa position sociale, mais en incarnant les volontés des citoyens. Les auteurs observent des éléments du Monde civique lorsque des personnes s'approprient une forme de grandeur en s'associant à la collectivité. Ainsi, on associe la grandeur dans ce monde à la légalité, aux droits, à la démocratie et à la représentation des autres alors qu'on cherche à éviter la petitesse associée à l'individualisme, la division, la minorité et à l'arbitraire. Sont identifiés à ce monde ceux qui représentent le collectif comme les personnes élues.

Le **Monde Marchand** tire ses sources de *La richesse des nations* d'Adam Smith. Boltanski et Thévenot retiennent de cette œuvre un modèle social où la grâce provient de

la compétition et de la réussite de celle-ci dans l'obtention d'un élément associé à une rareté. Ainsi, selon les auteurs, la *main invisible* de Smith permet de distribuer les biens rares selon le mérite de chacun. C'est par la compétition entre les individus que la grâce s'obtient. Ainsi, la possibilité d'obtenir l'élément souhaité est disponible à toutes personnes souhaitant compétitionner. Bien que la réussite dans l'obtention de l'objet de compétition se traduit souvent par une richesse économique, Boltanski et Thévenot soulignent que l'on doit séparer leur utilisation du terme « marchand » de celui utilisé pour décrire les marchés économiques contemporains : le système économique actuel serait principalement l'amalgame du Monde marchand et du Monde Industriel et non pas le seul fruit du Monde marchand (Boltanski et Thévenot, 2006 : 194). Dans leur manière de concevoir le Monde marchand, la grâce est associée étroitement à la compétition et à la rivalité. On obtient la grandeur en étant opportuniste et victorieux, alors qu'on s'en éloigne lorsque l'on est défait ou lorsque l'on ne désire pas compétitionner. La richesse est ici vue comme une façon (et non la seule) de s'associer à la grandeur. On associe à ce monde les gens qui sont vus comme étant des gagnants comme les riches, les entrepreneurs, les travailleurs autonomes, les vendeurs et les acheteurs.

Le **Monde industriel** est influencé par l'œuvre de Saint-Simon *Du système industriel*. Boltanski et Thévenot voient dans cette œuvre une représentation d'un système opposant l'objectivité à la subjectivité. On y retrouve la grâce avec l'observation empirique et la science. Il va sans dire que les auteurs observent sans difficulté la présence d'éléments tirés de Saint-Simon dans la société contemporaine. Ainsi, ils observent que des individus s'abrogent une grandeur en mobilisant des valeurs telles que l'efficacité, la fiabilité, l'expertise et l'opérationnalité, alors qu'ils jugent négativement l'inefficacité, l'abstraction, la subjectivité et le manque de fiabilité. On associe à ce monde les personnes à qui on accorde une expertise comme les experts, les scientifiques et les analystes.

Deux autres mondes ont ensuite été ajoutés dans des œuvres ultérieures aux auteurs. Cependant, ils ne proviennent pas de textes canoniques comme c'était le cas chez Boltanski et Thévenot, mais plutôt d'observations empiriques. Le **Monde « vert »** (Lafaye et Thévenot, 1993) se réfère à une forme de bien commun associée à la protection

de l'environnement. Le respect de la nature et de l'écologie sont associés à la grandeur dans ce monde alors que les éléments produisant la destruction de la nature y sont vus comme étant associés à la petitesse.

Le **Monde projet** (Boltanski et Chiapello, 2005) est observé à travers les ouvrages de management et réfère à la capacité de s'adapter et de tisser un réseau de contacts pour toujours trouver de nouveaux projets. Ce monde provient de la critique que font les auteurs de la société capitaliste post-fordienne où chaque individu a désormais l'obligation de travailler son employabilité pour ne pas être laissé-pour-compte. La capacité de se trouver de nouveaux projets, de tisser des liens avec les gens, de mobiliser les personnes et l'adaptabilité aux imprévus sont vus comme des éléments de grandeur dans ce monde. À l'inverse, l'incapacité à établir un réseau, la résistance au changement et l'incapacité à passer d'un projet à un autre sont vus comme étant négatifs.

4.1.2 Approches face aux tensions inter et intra mondes

On remarque que dans la vision initiale de Boltanski et Thévenot chacun des mondes possède une structure commune avec un ordre hiérarchique passant de l'état de petit à grand. Par exemple, on associerait la créativité d'un artiste à une grandeur plus élevée dans le Monde de l'inspiration que celle d'un banquier portant un complet produit sur une chaîne de montage. Cependant, cette grandeur ne peut pas être transférée dans un autre monde. Ce même artiste créatif ne sera pas considéré « grand » dans un autre monde, par exemple dans le monde marchand qui donne de la valeur à la compétition et à l'argent alors que ce monde regarderait positivement le banquier qui réussit bien et ce, peu importe l'originalité (ou la banalité dans ce cas) de son apparence.

Les mondes sont largement incompatibles entre eux et même s'ils peuvent tous être observés dans la société, ils ne peuvent pas tous être engagés simultanément dans une situation sans travail de justification. Des disputes peuvent survenir lorsque deux mondes entrent en confrontation ou lorsqu'il y a un désaccord dans l'évaluation de la grandeur dans un monde (Boltanski et Thévenot, 2006). Le cadre des Économies de la grandeur propose que les acteurs doivent arriver à une entente afin de pouvoir stabiliser une situation de dispute. Cette entente provient de la capacité des acteurs à se justifier en se

référant à des arguments valides et légitimes. Plus un argument est vulnérable à la critique et plus le processus de justification sera difficile.

Il y a deux manières d'arriver à une entente dans ce modèle : l'*épreuve de grandeur* et le *compromis*. Une **épreuve de grandeur** permet aux différentes personnes impliquées dans une situation de s'entendre sur la grandeur dans un monde donné. Les épreuves doivent être assez objectives pour permettre d'évaluer la grandeur d'une personne ou d'une action dans une situation donnée pour convaincre toutes les personnes présentes ou potentiellement présentes dans la situation (impératif d'universalisation). Par exemple, une épreuve dans le Monde industriel permettrait de vérifier si les résultats prévus sont réalistes et si la façon d'y parvenir est efficace. Elle pourrait prendre la forme d'une évaluation provenant de données probantes, d'un calendrier de production, d'un budget, etc. Une épreuve est donc un mécanisme permettant d'aider les acteurs à déterminer des critères spécifiques pour évaluer la grandeur dans un monde donné ou à contester les critères qui sont utilisés pour évaluer cette grandeur (Cloutier et Langley, 2015; Dansou et Langley, 2012).

Le **compromis** est la deuxième façon d'arriver à une entente selon Boltanski et Thévenot (2006). Il arrive qu'un désaccord survienne non pas au niveau de l'évaluation de la grandeur dans un monde précis, mais lorsqu'on n'arrive pas à s'entendre dans une situation sur la prépondérance d'un monde face à un autre. Dans un compromis, les acteurs acceptent de suspendre leur dispute pour rechercher un terrain commun. Lorsque le compromis est atteint, la tension entre les mondes est toujours présente, mais elle n'est plus aiguë et ne provoque pas de dispute. Les compromis surviennent lorsque les acteurs favorisent une notion générale de bien commun englobant plus d'un monde plutôt que d'en prioriser un seul. Ils sont plus ou moins stables et une dispute peut être réactivée à tout moment lorsqu'un ou des acteurs remettent en question le bienfait de cet équilibre. Un exemple de compromis donné par Boltanski et Thévenot dans la notion de « services publics compétitifs », qui est un compromis entre le Monde civique (les services publics) et le Monde marchand (la compétition). Le fait qu'un compromis peut être remis en question à tout moment présuppose encore une fois la présence d'agence chez les acteurs :

« Malgré que la marge de manœuvre soit strictement limitée par la façon dont une situation soit arrangée, un modèle incorporant plusieurs mondes donne aux acteurs la possibilité d'éviter une épreuve, de remettre en question la validité de celle-ci en faisant appel à un principe externe, ou même de renverser la situation en introduisant une épreuve qui est valide dans un autre monde » (Boltanski et Thévenot, 2006 : 216).

Ce ne sont pas toutes les situations qui engagent plusieurs mondes menant à une entente par un compromis: certaines situations peuvent se résoudre temporairement par un **arrangement privé**. Ce type d'arrangement provient d'une entente entre personnes ne se référant pas au bien commun, mais à une satisfaction mutuelle. On retrouve ce type d'arrangement dans des situations de style *quid pro quo* où un acteur échange des faveurs à un autre afin de suspendre le conflit. On parle alors d'arrangement privé, car ce type d'arrangement ne peut être généralisé. Il existe aussi des situations où la juxtaposition de différents mondes ne peut conduire à une entente parce qu'elle paraît grotesque. Un exemple de situation offerte par Boltanski et Thévenot (2006) est lorsqu'un patron offre en cadeau un pamphlet politique à ses employés. Le pamphlet est associé au Monde civique alors qu'un cadeau est généralement associé au Monde domestique. Cette incohérence cause une tension et un inconfort chez les personnes impliquées dans la situation.

4.1.3 Sommaire théorique du modèle des Économies de la grandeur

Le modèle des Économies de la grandeur offre un outil théorique puissant pour identifier précisément différentes notions du bien, notions centrales à nos questions de recherche. Chaque monde s'appuie sur une conception du bien commun bien défini permettant 1) d'identifier différentes formes de bien dans une situation à l'aide des mondes et de leur hiérarchie respective et de 2) conceptualiser des mécanismes par lesquelles des acteurs peuvent, sans nécessairement la régler complètement, diminuer la tension dans un dilemme bien contre bien.

4.2 La mobilisation empirique du cadre des Économies de la grandeur

Alors que le cadre des Économies de la grandeur semble adapté théoriquement pour permettre d'aborder les enjeux « bien contre bien », il offre aussi un modèle qui a été mis

en œuvre empiriquement dans la littérature à maintes reprises. Ce point nous paraît essentiel pour répondre au premier enjeu théorique relié au fait que les éléments moraux des décisions avaient surtout été étudiés en laboratoire. Nous remarquons alors que le contexte dans laquelle la décision se fait (en laboratoire ou en contexte empirique) semblait influencer de manière non négligeable le processus même de la décision. Il nous semble alors d'une ultime importance de mobiliser un cadre théorique éprouvé empiriquement. En lien avec notre intérêt de recherche, nous présenterons dans cette section certains éléments mobilisés que nous jugeons particulièrement adaptés pour répondre à nos questions de recherche (voir le Tableau 5 pour un résumé). Notons spécifiquement la mobilisation du cadre dans l'évaluation du pluralisme moral, la justification des acteurs et la compréhension des mécanismes de coordination lors de disputes. Nous mobiliserons pour chacun de ces points des exemples d'études en contexte empirique. Étant donné le nombre important de recherches ayant mobilisé ce cadre, nous allons citer uniquement celles qui nous semblent les plus représentatives pour chacun de ces éléments.

4.2.1 Évaluation du pluralisme en contexte de tension

Le cadre des Économies de la grandeur se démarque d'autres cadres en proposant un modèle permettant d'associer des valeurs morales mesurables (en mobilisant les mondes) à des phénomènes intangibles. Ces valeurs peuvent ensuite être mises en opposition pour étudier la complexité morale dans une situation. Par exemple, Climent-López *et al.* (2014) mobilisent les mondes pour analyser les différentes manières dont on conçoit ce qu'est la « qualité » dans l'industrie alimentaire pour les produits à appellation d'origine contrôlée. Ils arrivent ainsi à observer sept mondes (les six originaux et le Monde vert) qu'ils agglomèrent en trois compromis pour créer trois catégories distinctes de conception de ce qu'est la qualité – ce qu'on pourrait traduire de « bien » dans un contexte alimentaire. Alors que la définition de celle-ci est par essence difficile à saisir, les auteurs parviennent à définir clairement des formes de qualité et à offrir des indicateurs pour les observer et les mesurer. La mobilisation du cadre des Économies de la grandeur est ici justifiée par le fait qu'il ne semble pas exister aucune définition unique de ce qu'est la qualité et donc, qu'il est nécessaire d'utiliser une approche multidimensionnelle.

Tableau 5: Mobilisation empirique du cadre des Économies de la grandeur

Éléments théoriques mobilisés	Descriptions	Références citées
Évaluation du pluralisme moral	Les mondes offrent une représentation de la pluralité morale et permettent d'analyser une situation sous un angle légal. Leur mobilisation permet de qualifier moralement des phénomènes complexes et intangibles.	(Barbe et Hussler, 2019; Climent-López <i>et al.</i> , 2014; Holden, Scerri et Esfahani, 2015; Nyberg et Wright, 2013)
Justification des acteurs	Les acteurs utilisent des justifications pour atteindre une légitimité devant des critiques reçues ou potentielles. Les études utilisent les justifications et les critiques comme manière d'observer les mondes employés par les acteurs. Elles peuvent être mobilisées pour analyser les différents mondes dans narratifs visant l'atteinte d'une légitimité, mais aussi pour observer l'évaluation morale que font les acteurs.	(Bridson <i>et al.</i> , 2017; Gond <i>et al.</i> , 2016; Münnich, 2015; Patriotta, Gond et Schultz, 2011; Richards, Zellweger et Gond, 2017; Ylä-Anttila et Luhtakallio, 2016)
Mécanismes de coordination lors de disputes	Différents acteurs mobilisent différents mondes et épreuves de grandeur dans une même situation. Ils peuvent vouloir privilégier un monde au dépend d'un autre ou vouloir démontrer une grandeur dans un monde donné. Les épreuves et les compromis ont été mobilisés dans la littérature pour conceptualiser les dynamiques de tension dans une situation donnée : elles permettent d'expliquer comment des acteurs stabilisent une situation, comment celle-ci peut ne pas avoir de solution pour le moment et comment les épreuves et les compromis peuvent être utilisés pour provoquer des changements.	(Dionne, Mailhot et Langley, 2019; Guéorguieva-Bringuiet et Ottaviani, 2018; Lennon, Duvall et O'Neill, 2020; Mercier-Roy et Mailhot, 2019; Oldenhof, Postma et Putters, 2014; Vesty, Ren et Ji, 2018; Whelan et Gond, 2016)

On retrouve une mobilisation similaire des mondes dans Barbe et Hussler (2019) où les auteurs tentent de définir les différentes manières dont les conducteurs d'un service de transport de type Uber conçoivent la qualité de leur expérience avec les clients. Pour y parvenir, les auteurs sondent les conducteurs pour voir quels mondes ils mobilisent pour évaluer leur expérience. Ils arrivent ainsi à établir que les conducteurs évaluent positivement les rencontres avec des personnes plaisantes et respectueuses (éléments associés au Monde domestique) et les utilisateurs qui offrent des directives claires et qui

ne changent pas d'idée en route (éléments associés à l'efficacité dans le Monde industriel). À l'inverse, les auteurs observent que lorsque les conducteurs se réfèrent à une expérience négative, ils mentionnent l'impolitesse ou des comportements inappropriés (le petit du Monde domestique) et ceux qui communiquent plusieurs besoins spécifiques (nuisant à la productivité du Monde industriel). Ces éléments permettent aux auteurs d'analyser l'évaluation que les conducteurs font de leur expérience sous forme d'un équilibre précaire entre le Monde domestique et le Monde industriel : les conducteurs privilégient à la fois les contacts humains et l'efficacité dépersonnalisée. La mobilisation des mondes sert ici à mettre en évidence la présence de deux conceptions morales dans l'évaluation que font les conducteurs de leur expérience et permet ainsi de conceptualiser deux façons de représenter ce qui est bien dans cette situation.

La mobilisation du cadre des Économies de la grandeur pour évaluer la complexité morale en découpant des phénomènes intangibles en différentes notions de bien n'est pas unique à ces deux exemples. On retrouve une utilisation similaire dans de nombreuses recherches telles que celles de Holden, Scerri et Esfahani (2015) concernant les différentes évaluations d'un projet de revitalisation urbaine, de Nyberg et Wright (2013) sur les évaluations de la valeur de la nature pour des gestionnaires et consultants ou encore de Dionne, Mailhot et Langley (2019) concernant la complexité morale derrière l'opinion publique québécoise pendant les grèves étudiantes de 2012. Chacune de ces études mobilise les mondes pour décortiquer moralement une situation complexe où différentes conceptions du bien entrent parfois en confrontation pour évaluer un seul et même phénomène.

4.2.2 Le travail de justification des acteurs

Le deuxième élément du cadre des Économies de la grandeur que nous jugeons important pour cette thèse concerne la justification. Rappelons que celle-ci est au cœur du cadre parce qu'elle est nécessaire à la stabilisation de la tension entre les mondes. La stabilisation des tensions entre différentes notions de bien est au cœur de notre intérêt et est à la base de notre deuxième question de cette thèse, soit d'élucider les dynamiques d'action du décideur devant faire face à un dilemme bien contre bien. Le cadre souligne que devant une critique ou la possibilité de celle-ci, l'acteur doit être en mesure de fournir

une justification. La justification semble donc centrale à la compréhension de l'action en contexte d'ambiguïté morale. Il nous semble alors judicieux de voir comment les recherches empiriques ont pu mobiliser empiriquement la justification dans un contexte où plusieurs notions de bien s'affrontent.

La littérature s'est intéressée à la justification principalement sous l'angle de la légitimité morale des organisations. Par exemple, dans Patriotta, Gond et Schultz (2011) on observe comment l'industrie énergétique a fait évoluer ses justifications pour maintenir sa légitimité dans un débat entourant l'utilisation du nucléaire. Les auteurs remarquent que les parties prenantes ont mobilisé différents mondes pour stabiliser une situation controversée impliquant différents principes moraux. Par exemple, les auteurs observent que face à une critique mentionnant les risques associés à l'énergie nucléaire, l'industrie a mobilisé des épreuves de grandeur du Monde industriel (des rapports d'experts) pour démontrer la fiabilité de cette forme d'énergie. On observe ensuite que la faction pro nucléaire a réussi à faire diminuer la crise en justifiant celle-ci comme étant une forme d'énergie profitable à tous, car elle stimulerait l'économie et diminuerait le prix de l'énergie pour les plus pauvres. Cette dernière justification peut être vue comme un compromis entre le Monde marchand (baisse de prix, stimulation de l'économie) et le Monde civil (la collectivité en profiterait). Les auteurs observent que c'est ce compromis qui a permis de stabiliser la controverse et de sortir de la crise. Leur étude permet de mettre en lumière le fort lien entre critique et justification en conceptualisant à l'aide des mondes la réaction des organisations face à une pression pour défendre leur grandeur dans un monde et comment elles ont pu stabiliser une situation à l'aide d'un compromis. On retrouve la mobilisation du cadre des Économies de la grandeur dans l'observation de cet impératif de se justifier face à une critique dans plusieurs recherches. Notons en exemples celles de Münnich (2015) où l'on étudie les justifications quant à la légitimation du profit après la crise financière de 2008 et Gond *et al.* (2016) qui étudient les justifications employées par l'industrie pétrolière face aux critiques des opposants à l'exploitation des gaz de schiste. Dans chacun des cas, la justification est mobilisée pour assurer une certaine forme de légitimité morale dans une situation où différentes notions de bien s'affrontent.

Au-delà de la mobilisation du cadre pour analyser ce qui pourrait ressembler qu'à des narratifs, la recherche a aussi mobilisé le concept de justification pour analyser les évaluations qui sont sous-jacentes aux arguments que font les acteurs publics. Par exemple, Ylä-Anttila et Luhtakallio (2016) analysent les justifications employées lors d'un débat public afin de comprendre les différentes évaluations morales que font les acteurs sur la mondialisation. La justification employée par les acteurs est mobilisée ici pour diagnostiquer quelle évaluation morale font différents acteurs sur un sujet controversé (donc comment ceux-ci construisent leur réalité d'un point de vue moral). Ainsi, les auteurs observent que des acteurs mobilisent des arguments associés à différents mondes où chacun essaie de définir à sa propre manière (et selon ses propres préférences morales) la mondialisation. Les justifications et les critiques sont vues ici comme des extrants de l'évaluation morale que font les groupes d'individus concernés. Plusieurs recherches ont mobilisé de manière similaire le cadre des Économies de la grandeur pour identifier les évaluations morales que font les individus à partir de leurs justifications. Notons particulièrement Bridson *et al.* (2017) qui utilisent les justifications pour comprendre les valeurs morales que les consommateurs utilisent pour définir ce qu'est l'authenticité en musique ou encore Richards, Zellweger et Gond (2017) qui permet d'observer comment des entreprises familiales se définissent à l'aide du Monde domestique dans un contexte où celles-ci refusent une certification éco-responsable (donc une critique potentielle provenant du Monde vert et du Monde civique).

Le cadre des Économies de la grandeur est donc mobilisé autant dans l'observation des justifications visant la légitimité que lors de la mobilisation de celles-ci pour comprendre comment les acteurs évaluent les biens. Il serait donc faux de croire que ce cadre permet uniquement l'observation d'un narratif aseptisé de la part d'acteurs en quête de légitimité. Il peut servir à cela, mais il permet aussi de mieux comprendre comment les acteurs se représentent la complexité morale d'une situation, principalement lorsque cette réalité est contestée. La justification devient alors un extrant de l'évaluation morale lorsque la notion de bien que l'acteur privilégie est contestée. Elle n'est donc pas seulement un outil de légitimation, mais aussi d'une expression de l'univers moral souhaité.

4.2.3 Mécanismes de coordination lors de disputes morales

Le cadre des Économies de la grandeur n'est cependant pas qu'un outil permettant d'analyser la rhétorique et les représentations morales des individus et des groupes. Il permet aussi de comprendre et d'observer la coordination entre les acteurs lorsque ceux-ci sont en désaccord dans l'évaluation de la grandeur dans un monde ou lorsqu'ils favorisent des mondes différents dans une situation.

L'épreuve de grandeur a été observée empiriquement dans la littérature lorsque des acteurs veulent mettre fin à l'ambiguïté présente quant à une grandeur dans un monde donné. Par exemple, on note dans Lennon, Duvall et O'Neill (2020) que plusieurs épreuves sont utilisées afin de démontrer le mérite d'un site naturel dans différents mondes. Alors que les acteurs dans la situation défendent différentes conceptions de ce que veut dire « état sauvage » pour un parc naturel, certains acteurs défendent une conception naturelle provenant d'études scientifiques (épreuve du Monde industriel) alors que d'autres défendent une conception basée sur l'expérience personnelle en exposant l'expérience unique qu'une personne a vécu dans le parc (épreuve du Monde inspiré). Ce que les auteurs observent ici est une tentative d'établir la prédominance d'une conception de ce qui devrait définir l'état sauvage naturel en observant des acteurs définir celui-ci en tentant de démontrer objectivement une grandeur dans un monde précis par le biais d'épreuves de grandeur. En ce sens, l'épreuve n'est pas observée ici en tant que solution à une dispute sur la grandeur dans un monde, mais elle cherche plutôt à assurer la prédominance d'un monde sur un autre en démontrant objectivement sa grandeur. On remarque qu'une telle utilisation du concept d'épreuve va ainsi au-delà de ce que le modèle prévoyait au départ, soit d'établir une grandeur dans un monde face à une critique provenant de celui-ci. Ce dernier point est d'ailleurs au cœur de l'étude de Dionne, Mailhot et Langley (2019) qui remarquent que la controverse publique quant à l'augmentation des frais de scolarité et la grève étudiante de 2012 évolue selon les épreuves de différents mondes et des interactions entre celles-ci : épreuve du Monde marchand au départ où l'on augmente les frais de scolarité pour soutenir que l'éducation est un investissement, suivie en réaction par une épreuve du Monde civique où des grèves sont votées par les étudiants et par une épreuve du Monde domestique où le premier

ministre refuse de parler à des jeunes utilisant la violence. On tente ainsi à travers les épreuves de faire basculer le débat vers un monde désiré.

Contrairement à l'utilisation des épreuves de grandeur que l'on a mobilisées pour expliquer des tentatives de domination de l'espace moral public, les recherches qui ont mobilisé le concept de compromis l'ont fait généralement pour démontrer comment ce dernier permet d'apaiser les tensions. On retrouve dans Oldenhof, Postma et Putters (2014) un exemple empirique où l'on observe comment des gestionnaires en santé publique tentent de stabiliser un compromis face à différentes critiques. Alors que les auteurs décrivent le modèle traditionnel en santé qu'ils observent comme étant un compromis entre le Monde domestique et le Monde civique (des maisons d'hébergement à petite échelle), ils observent que ce modèle se maintient face aux critiques provenant d'autres mondes. Ainsi, on observe que les gestionnaires effectuent un travail de justification constant pour stabiliser le compromis actuel. On répond à des critiques du Monde industriel (la difficulté à gérer de petits établissements) en réaffirmant l'importance du Monde civique faisant partie du compromis (les usagers et leur famille ont des droits, mais aussi des responsabilités de participer au bon fonctionnement). On remarque ici que le compromis est une situation initiale relativement stable que l'on tente de déstabiliser à l'aide de critiques provenant d'autres mondes. On retrouve cette même dynamique dans Guéorguieva-Bringuier et Ottaviani (2018) qui comparent – à l'image de ce que Chiapello et Boltanski (1999) font – le capitalisme actuel à un compromis entre différents mondes (marchand, industriel et par projet) représentant le statu quo à modifier. Les compromis sont dans ces exemples mobilisés pour conceptualiser une réalité empirique dans laquelle la tension s'atténue grâce au travail de justification des acteurs défendant le compromis, soit à une pacification de la situation.

Il est cependant intéressant de noter aussi que certaines recherches ont mobilisé les compromis pour conceptualiser des situations ambiguës où l'instabilité morale persiste. Ainsi, on s'intéresse dans Vesty, Ren et Ji (2018) à une forme alternative d'audit comptable (*integrated reporting*) intégrant différentes formes d'évaluation pour tenir compte du développement durable en plus de l'évaluation financière. Alors que l'audit traditionnel est vu comme une épreuve de grandeur dans un Monde industriel, l'audit

intégré couvrirait différents mondes. Les auteurs conceptualisent la difficulté de cette alternative à s'implanter à l'aide des concepts d'épreuve et de compromis. Ils avancent que cette nouvelle façon de faire est devant une impasse parce qu'elle peine à représenter une épreuve de grandeur satisfaisante pour toutes les parties prenantes et qu'un compromis entre les différents mondes est actuellement trop instable pour que l'audit intégré parvienne à s'implanter. L'épreuve et le compromis peuvent donc aussi servir à conceptualiser comment une situation sous tension peut le rester, soit comment une situation n'évolue pas.

Alors que le modèle théorique prévoit que les compromis et les épreuves sont utiles pour résoudre les tensions, certaines recherches ont aussi observé des situations où la mobilisation du compromis et des épreuves sont faites pour conceptualiser des dynamiques de changement. C'est le cas pour Whelan et Gond (2016) qui analysent les épreuves de grandeurs et les compromis utilisés par un groupe d'activistes pour la protection des animaux qui désirent susciter des changements dans les habitudes de vie de la société. Les auteurs observent que les activistes intègrent des épreuves de grandeur du Monde industriel (des chiffres démontrant le gaspillage de ressources causé par l'élevage) qu'ils associent ensuite au Monde vert (des études sur l'impact de l'élevage sur la déforestation) pour justifier la fin de la production et de la consommation de viande. En incorporant différents mondes, les activistes intégreraient ceux-ci pour augmenter en quelque sorte, leur représentativité morale afin de normaliser une position qui était initialement minoritaire et radicale (tel que le véganisme). On retrouve des observations similaires dans Mercier-Roy et Mailhot (2019) qui analysent l'évolution des compromis lors de l'implantation de Uber. Ces auteurs observent une évolution des compromis au fil du temps pour provoquer un changement dans l'industrie du taxi. Les auteurs nous offrent ici des exemples empiriques intéressants où les épreuves et les compromis servent à expliquer le changement en provoquant une tension pour modifier le statu quo.

Il est intéressant de noter que le compromis et les épreuves de grandeur ont donc été mobilisés dans les recherches citées précédemment comme étant à la fois des concepts expliquant le changement et à la fois la stabilité. On mobilise empiriquement les épreuves et les compromis pour comprendre à la fois comment les acteurs stabilisent une situation

sous tension, comment une situation demeure sous tension et comment un changement peut survenir. Les épreuves et les compromis offrent alors une manière éprouvée empiriquement d'observer différentes formes de coordination du changement.

4.2.4 Synthèse de la mobilisation empirique du cadre

Le cadre des Économies de la grandeur offre l'avantage indéniable d'avoir été mobilisé empiriquement à de maintes reprises. Parmi les différentes utilisations de celui-ci, nous en avons noté trois qui nous paraissent pertinentes pour notre intérêt de recherche : l'évaluation du pluralisme moral, la justification des acteurs et les mécanismes de coordination lors de disputes. Les Économies de la grandeur offrent un cadre fait sur mesure pour l'analyse des évaluations morales que font les acteurs tout en proposant une manière de conceptualiser les dynamiques des acteurs face à des tensions morales.

4.3 Justification de l'utilisation du cadre des Économies de la grandeur au contexte de décision « bien contre bien »

La mobilisation du cadre des Économies de la grandeur semble être la plus justifiée pour répondre à nos questions de recherche pour plusieurs raisons. Elle offre une manière de conceptualiser les tensions morales en permettant l'évaluation de différentes conceptions du bien (élément essentiel pour notre première question de recherche), ce qui est nécessaire pour conceptualiser les conflits « bien contre bien » au cœur de notre problématique. Ensuite, elle permet aussi d'aller au-delà de cette évaluation en intégrant le travail de justification comme manière d'apaiser les tensions morales qu'un individu peut percevoir dans une situation et ainsi, offrir une avenue pour conceptualiser la dynamique d'action au cœur de notre deuxième question de recherche. Nous explorerons dans cette section ces deux éléments essentiels à notre recherche.

Nous avons déterminé au chapitre 3 à l'aide de la recherche de Zhang, Gino et Margolis (2018) que les décisions jugées les plus difficiles par les acteurs sont celles comprenant des dilemmes entre deux alternatives positives. Malgré tous les mérites de cette recherche, les auteurs ne prennent pas la peine de définir ce qu'ils considèrent être le bien, ce qui rend difficiles toutes analyses voulant contribuer à cet enjeu. On laisse à la discrétion du lecteur de partager la vision qu'ils ont du bien sans définir celle-ci. On y présuppose aussi

que la morale serait divisée en deux, soit entre le bien et le mal, tout en soulignant la difficulté ultime que représenterait un dilemme opposant le bien au bien. Les études en laboratoire de type tramway (Barak-Corren *et al.*, 2018; Bartels *et al.*, 2015) adoptent une posture similaire où l'on tient pour acquis la définition du bien qui serait universel (sauver une vie dans l'exemple du tramway) ainsi que le serait la définition du mal (tuer/sacrifier une vie). Nous postulons que cette définition du bien est simpliste en ne considérant que la dualité vie/mort comme valeur morale. Nous soutenons dans cette thèse qu'il est extrêmement difficile d'approfondir notre connaissance sur les conflits « bien contre bien » sans définir au préalable ce qu'est le bien et sans adopter une approche pluraliste face à celui-ci. Le cadre des Économies de la grandeur initié dans Boltanski et Thévenot (1991, 2006) offre exactement cela : des mondes pour définir différentes conceptions du bien et une hiérarchie à l'intérieur de ceux-ci pour différencier la grandeur morale de la petitesse. De plus, *a priori* il n'y a aucune forme de bien commun supérieure à une autre, ce sont les contextes et les acteurs qui définissent les préférences. Définir ce qui est bien à l'aide de différentes définitions mettant l'accent sur le bien commun est aussi adapté à la manière dont on a défini auparavant dans la littérature ce qu'est un enjeu moral: une décision qui a des conséquences positives ou négatives pour une autre personne que pour soi-même (Jones, 1991). Dans cette optique, la décision qui a un enjeu moral a forcément un caractère collectif. Or définir différentes conceptions du bien commun est au cœur du cadre des Économies de la grandeur. Le cadre permet d'étudier les tensions présentes à la fois dans une seule ou plusieurs conception(s) du bien commun. Elle offre aussi des balises d'évaluation pour définir une hiérarchie à l'intérieur même d'une valeur. Il est possible de vouloir être « grand » dans un monde et vouloir éviter d'être « petit » dans un autre. Le cadre permet donc une évaluation morale horizontale (entre les mondes) et verticale (à l'intérieur) de ceux-ci, ce qui à nos yeux, permettra de conceptualiser adéquatement notre première question de recherche : comment les dilemmes « bien contre bien » caractérisent-ils les décisions les plus difficiles.

Ensuite, le modèle des Économies de la grandeur nous offre la possibilité de répondre aux deux enjeux définis au chapitre 3. Le premier enjeu concernait le peu de recherche empirique sur les décisions bien contre bien et la difficulté de transférer les observations obtenues en contexte de laboratoire vers le contexte empirique. Nous avons cité à ce

propos l'étude de Barak-Corren *et al.* (2018) qui observait que plus on proposait de scénarios simultanés aux décideurs en contexte de laboratoire, plus les décideurs allaient opter pour l'inaction ainsi que l'étude de Zhang, Gino et Margolis (2018) qui suggérait que c'est au contraire, par l'augmentation des scénarios possible que l'on pouvait résoudre des conflits bien contre bien. La réalité organisationnelle offrant autant de scénarios possibles que l'imagination du décideur peut le permettre, il semblait alors essentiel de mobiliser un cadre théorique ayant été mis à l'épreuve en contexte empirique; ce que le cadre des Économies de la grandeur offre. Ensuite, le cadre par le biais de sa conceptualisation de la justification et de la coordination lors de dispute en contexte empirique permet d'intégrer l'action à la morale. On notait que des facteurs spécifiques à la morale (allocation du blâme, risque réputationnel, punition et les intentions du décideur) influençaient la responsabilité morale du décideur et que celui-ci chercherait à éviter par moment de mettre en action un choix de peur d'en être tenu responsable. Le travail de justification tel que conceptualisé dans le cadre des Économies de la grandeur permet à l'acteur de s'élever au-delà du niveau individuel pour passer à un niveau où il incarnerait non plus une simple action individuelle, mais le bien collectif ou un compromis de différents biens collectifs Nous avons ainsi noté précédemment que le travail de justification peut permettre de conceptualiser autant le changement que la stabilité lors d'épisode de tension morale en contexte empirique.

En ce sens, le cadre permet d'appréhender l'action en établissant un lien clair entre la dynamique de la justification et de la critique dans des enjeux moraux. Notons à ce propos la difficulté qu'on les personnes à justifier un jugement moral déontologique dans l'exemple de Haidt (2001) mentionné précédemment. On sait que le frère et la sœur font quelque chose de mal, sans être en mesure de justifier ce choix, ce qui cause un inconfort. Cette demande sous-entend une critique : ne pas être en mesure de justifier son choix peut rendre le jugement en apparence illégitime. La difficulté à abandonner une valeur dans l'exemple de Zhang, Gino et Margolis (2018) conduit aussi à rechercher des justifications pour chacune des deux options : comment est-il possible de justifier le bris de confidentialité envers un ami? Comment peut-on justifier le manque de loyauté avec son client et sa firme? La possibilité de critique conduit à un impératif de justification affirment Boltanski et Thévenot (2000) qui voient la critique et la justification comme les

deux faces d'une même pièce de monnaie. Cette difficulté à établir une justification face à une critique potentielle peut influencer la capacité du décideur à traverser les différentes étapes du processus décisionnel que nous avons présentées précédemment. L'allocation d'une responsabilité lors d'un enjeu moral ainsi que le passage à l'action sont aussi étroitement liés au travail de justification face à des critiques potentielles. Nous avons exposé précédemment qu'un dommage causé par une action est jugé pire moralement que celui causé par une omission (Cushman, Young et Hauser, 2006). Nous avons aussi exposé plusieurs scénarios où l'allocation de la responsabilité morale pouvait être modifiée, entre autres au niveau de l'intention et du lien causal (Bartels *et al.*, 2015), ou du contexte social (Uhlmann, Pizarro et Diermeier, 2015). Le processus de justification permet de prendre une décision en apparence légitime et donc d'éviter potentiellement une partie du blâme et peut-être même un éventuel regret associé à toutes décisions. Un travail de justification permettrait donc aux chercheurs d'expliquer comment l'acteur pris avec un dilemme « bien contre bien » ou dans ce cas-ci, « monde contre monde », passe ou non à l'action.

La mobilisation du cadre des Économies de la grandeur semble alors s'imposer d'elle-même : il répond adéquatement à la difficulté d'évaluer ce qu'est le bien et il répond à nos enjeux méthodologique et théorique soulevés au Chapitre 3. Les mondes permettent d'évaluer à la fois la morale sous un angle pluraliste (entre différents mondes) et à la fois sous un angle binaire hiérarchique (grand contre petit). La mobilisation empirique du cadre offre aussi un modèle applicable dans le cadre empirique associé à nos questions de recherche sans avoir à subir les limitations quant à la transférabilité des recherches en laboratoire dans un contexte empirique. Enfin, le travail de justification permet de conceptualiser une manière dont les décideurs peuvent faire face à l'enjeu de l'action qui souligne que les acteurs préféreraient l'inaction afin d'éviter une responsabilité morale. Le travail de justification permettrait aux décideurs de s'élever au-delà de la responsabilité individuelle pour passer à un niveau supérieur de bien-être collectif.

4.4 Intégration du cadre au contexte de la décision « bien contre bien »

Alors que le cadre des Économies de la grandeur est adapté à l'évaluation des enjeux moraux, il nécessite tout de même des ajustements pour s'adapter au contexte de la décision. Nous comptons dans cette section décrire la manière dont nous allons adapter ce cadre et nous terminerons en répondant à une critique potentielle quant à la manière dont nous mobilisons le cadre des Économies de la grandeur au niveau individuel car nous analysons des décisions difficiles de hauts dirigeants.

4.4.1 Intégration du modèle à notre objet de recherche

Tout d'abord, nous retenons du cadre des Économies de la grandeur sa capacité à **évaluer** le concept de bien sous une forme plurielle et le **travail de justification** qui permettrait aux acteurs d'apaiser les tensions morales présentes ou attendues dans une situation et ainsi, de potentiellement passer à l'action. Spécifiquement, nous allons mobiliser le cadre principalement pour la grammaire capable d'identifier les différents concepts moraux sous-jacents à des situations réelles. Nous proposons de mobiliser cette grammaire pour évaluer le pluralisme moral présent dans les difficultés que la littérature a associé à la décision (risque, ambiguïté et ambiguïté de rôle) et aux logiques qu'elle a associé aux enjeux moraux (déontologie et conséquentialisme). La Figure 4 présente une synthèse de notre mobilisation du cadre des Économies de la grandeur pour conceptualiser ces éléments associés aux étapes du processus décisionnel, aux difficultés dans la prise de décisions et aux logiques associées aux enjeux moraux.

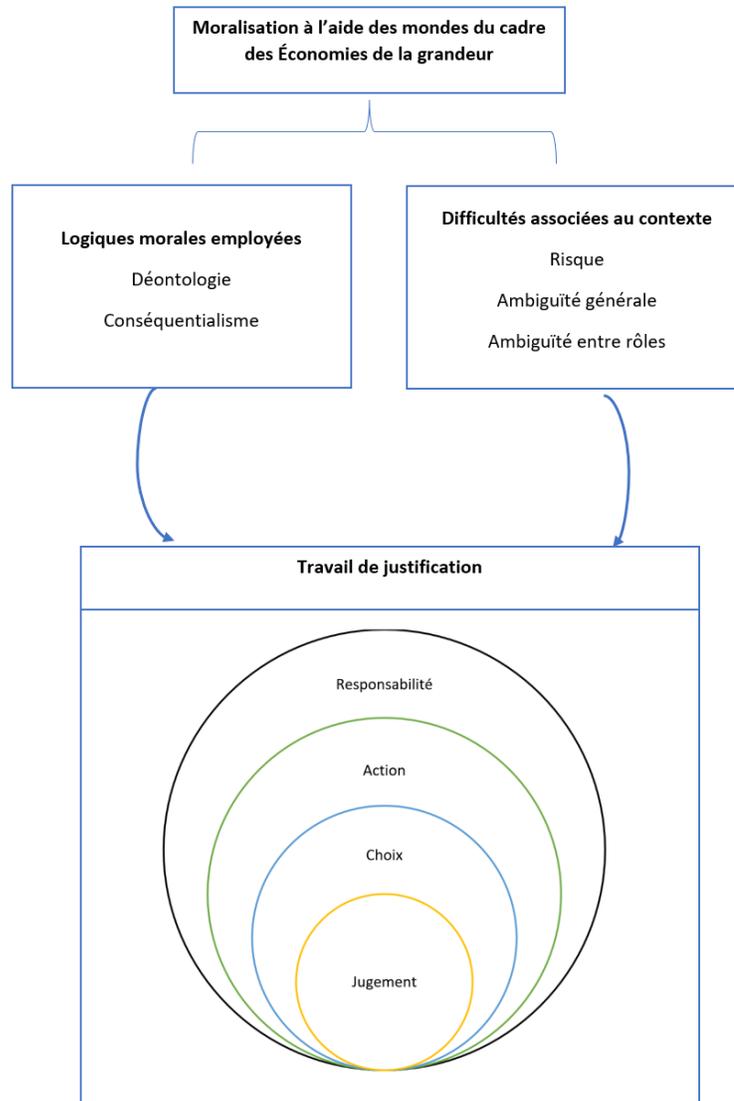


Figure 4: Moralisation des contextes et logiques dans le processus décisionnel

Rappelons tout d’abord que plusieurs recherches sur la prise de décision ont souligné l’importance de tenir compte des enjeux moraux lors de décisions prises dans un contexte risqué et ambiguë (i.e. Matta, Scott, Colquitt, Koopman, & Passantino, 2017; Moggia, 2019; Robinson, Xu, & Plaks, 2019). Par exemple, dans Moggia (2019) on se portait à la critique de la gestion de risque contemporaine qui selon l’auteur, adopterait une posture purement conséquentialiste en mettant les probabilités au cœur de la gestion de risque plutôt que d’évaluer le danger dans sa nature (soit d’adopter une posture davantage déontologique). Dans un même ordre d’idée, plusieurs auteurs (i.e. Amstad *et al.*, 2011; Pillemer et Rothbard, 2018; Unsworth, Kragt et Johnston-Billings, 2018) notent que l’on

devrait désormais considérer l'ambiguïté entre les rôles non plus comme opposant diverses fonctions au travail, ou entre le travail et la famille, mais entre une pluralité de rôles (famille, ami, travail, etc.). Considérant ces nombreux appels à s'intéresser à la morale dans l'analyse des décisions, il semble incontournable de mobiliser un cadre moral qui repose sur une vision pluraliste pour évaluer les différentes formes de bien en les analysant en fonction des contextes et des logiques employées par les acteurs.

Nous proposons de mobiliser le cadre des Économies de la grandeur pour analyser les décisions difficiles. Ainsi, les contextes de risque, d'ambiguïté et d'ambiguïté entre rôles seront qualifiés avec un des mondes du cadre. Par exemple, une décision prise dans un contexte où le décideur identifie un risque de perdre un contrat important pourrait être qualifiée de risque marchand alors qu'une difficulté provenant d'un déséquilibre travail-famille pourrait être qualifiée d'ambiguïté entre les rôles associés aux Monde industriel et domestique. Nous proposons aussi d'analyser de la même manière les deux logiques (déontologie et conséquentialisme) associées à la prise de décision en contexte moral. Tous les mondes du cadre des Économies de la grandeur sont associés avec une conception propre du bien commun et sont adaptés à l'étude de la dimension « bien contre bien » des décisions.

Le cadre des Économies de la grandeur permet à la fois d'identifier différentes positions morales présentes dans une situation et offre une grille d'analyse hiérarchique à l'intérieur de chacune d'elles. Par exemple, il peut à la fois être utilisé pour identifier une position morale dans une logique déontologique – nous pouvons préférer un monde à un autre dans une situation donnée – que d'évaluer hiérarchiquement une position morale dans une logique conséquentialiste (évaluer le mérite d'une conséquence dans un monde donné). Tout le travail de justification se fait *in situ*, c'est-à-dire qu'il dépend de la situation dans laquelle se retrouvent les acteurs, les mondes et les objets. C'est la situation qui fait qu'un arrangement devient grotesque ou qu'une dispute peut déboucher sur un compromis. Ce cadre est donc tout à fait adapté à l'étude des enjeux moraux en contexte empirique.

Ensuite, étant donné l'approche retenue au Chapitre 1 pour appréhender ce qu'est une décision (*situation qu'un individu qualifie comme tel, peu importe l'étape du processus*

décisionnel dans laquelle il se situe, et ce, sans tenir pour acquis aucun ordre séquentiel particulier entre les étapes), il nous semble essentiel de considérer la décision dans toutes ses étapes. Différentes recherches proposent diverses manières de conceptualiser le processus décisionnel (i.e. Brunsson et Brunsson, 2017; Cohen, March et Olsen, 1972; Kahneman, 2011; Langley *et al.*, 1995) bien qu'elles concordent dans l'identification de celles-ci (jugement, choix, action, responsabilité). Nous considérons que chacune de ces étapes peut faire l'objet de critiques (et peut donc nécessiter un travail de justification). Le travail de justification a été observé à la fois comme façon d'extérioriser les représentations morales de l'acteur (i.e. Bridson *et al.*, 2017; Richards, Zellweger et Gond, 2017; Ylä-Anttila et Luhtakallio, 2016) et à la fois comme manière de gérer les tensions morales (i.e. Oldenhof, Postma et Putters, 2014; Vesty, Ren et Ji, 2018; Whelan et Gond, 2016).

En somme, nous proposons de considérer la décision comportant un enjeu « bien contre bien » comme étant la synthèse des points précédents où les éléments décisionnels (risque, ambiguïté, ambiguïté de rôle, logique déontologique et logique conséquentialiste) peuvent être compris à l'aide du cadre des Économies de la grandeur. Notre approche de la décision considère aussi cette dernière comme étant une dynamique entre différentes étapes (jugement, décision, action et responsabilité) pouvant potentiellement faire l'objet de critiques et donc, de nécessiter un travail de justification.

4.4.2 Réponse face à une critique potentielle de notre mobilisation du cadre

Notre utilisation du cadre des Économies de la grandeur se démarque de celle que l'on voit généralement où l'on se concentre sur le contexte public plutôt que sur le niveau individuel (par exemple Gond *et al.*, 2016; Patriotta, Gond et Schultz, 2011; Whelan et Gond, 2016). On évalue généralement le travail de justification dans la sphère publique alors que nous utilisons ici le modèle pour aborder des décisions individuelles qui n'ont pas encore nécessairement quitté le domaine privé. On pourrait alors questionner notre usage d'un modèle ayant surtout été mobilisé pour étudier le niveau collectif plutôt que le niveau individuel comme nous le faisons. Bien que cette critique ait du mérite par la popularité du modèle pour étudier des enjeux sociaux, nous croyons au contraire que notre mobilisation est justifiée. En plaçant les mondes et le travail de justification au cœur des

concepts que nous retenons du modèle, nous croyons que notre mobilisation se justifie tant au niveau théorique et qu'elle concorde avec l'utilisation empirique qui en a été faite par le passé.

Nous soutenons premièrement que le cadre des Économies de la grandeur est adapté théoriquement pour aborder la décision individuelle. On fait remarquer dans Boltanski et Thévenot (2000 : 212) que « *pour en arriver à une entente, on doit être en mesure de se justifier en se référant à un principe qui est valide pour tous. Ces ententes sont nécessaires pour mettre fin ou pour prévenir³ une dispute* ». Les auteurs sont clairs, le travail de justification débute avec l'anticipation des critiques et non pas à la réception de celles-ci. C'est en prévision de critiques qu'il y a un impératif à se justifier. Le travail de justification peut donc débiter au niveau individuel, car c'est par l'anticipation (et non par réaction) qu'il débute. Les justifications doivent être assez bonnes pour pouvoir résister aux questions d'un nombre indéterminé de personne (Boltanski et Thévenot, 2000 : 214). Boltanski et Thévenot (2000) emploient d'ailleurs plusieurs exemples empiriques pour illustrer comment leur modèle impacte la prise de décision et la mise en œuvre de celle-ci. Parmi ceux-ci, notons le cas où un inspecteur du travail doute qu'une évaluation statistique est la plus appropriée pour évaluer les travailleurs sur le plancher. Il considérera alors toutes les autres formes d'évaluation disponibles et adaptées à la situation qu'il a devant lui pour ne pas provoquer de dispute et choisira l'une d'elle (Boltanski et Thévenot, 2000 : 216). Les auteurs mobilisent ainsi le cadre avant même que la décision de l'inspecteur quitte le domaine du privé.

Ensuite, nous notons que plusieurs auteurs ont mobilisé le cadre sous une perspective individuelle. Par exemple, dans Demers et Gond (2019) on s'intéresse au jugement moral individuel de travailleurs de l'industrie pétrolière. Les auteurs mobilisent le cadre pour connaître 1) les évaluations que font les individus de leur industrie et 2) le travail de justification qu'ils font, face aux nouvelles stratégies de développement durable de leur organisation et de leur industrie. Les auteurs observent ainsi quels mondes sont mobilisés par les travailleurs et comment ces derniers créent des justifications et des compromis

³ Le soulignement est de l'auteur de cette thèse

pour solidifier ou critiquer la stratégie de développement durable de leur organisation. On retrouve aussi cette mobilisation au niveau individuel dans Vesty, Ren et Ji (2018) où l'on interroge un haut dirigeant afin de faire ressortir l'évaluation morale et le travail de justification de ce dernier au sujet d'une nouvelle forme d'audit que son organisation tente d'implanter. Autant dans le premier que dans le deuxième exemple, les auteurs mobilisent le cadre pour observer un travail de justification fait non pas au niveau collectif, mais dans un niveau individuel où l'on construit un narratif à partir d'anticipations. Il ne s'agit plus d'observer empiriquement une dynamique critique, justification, tension et compromis dans une situation où plusieurs acteurs interagissent, mais bien d'observer comment les acteurs évaluent individuellement une situation et comment ils appréhendent individuellement les tensions qu'ils y perçoivent.

Compte tenu de notre utilisation de l'Économie des grandeurs à des fins d'évaluation de justifications autour de décisions difficiles à prendre, nous estimons que ce cadre permet d'analyser le travail de justification en regard de tensions présentes ou attendues. Ainsi, notre utilisation du cadre nous semble être en adéquation avec notre objet d'étude.

Chapitre 5

Cadre méthodologique

Jusqu'à présent, nous avons fait quatre choses dans cette thèse. Nous avons tout d'abord établi une approche constructiviste de la décision. Nous avons ensuite identifié dans la littérature différentes difficultés associées à la décision, ce qui nous a permis de retenir les décisions « bien contre bien » comme étant les plus difficiles faisant en sorte qu'elles sont ainsi devenues l'objet principal de cette thèse. Nous avons par la suite identifié deux enjeux théoriques importants ayant une incidence directe sur notre objet de recherche qui nous ont conduit à établir deux questions de recherche : 1) quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes « bien contre bien » chez les dirigeants et 2) comment les décideurs tentent-ils de résoudre une telle situation? Nous avons finalement dans le Chapitre 4 établi que le cadre des Économies de la grandeur représentait une approche adaptée à ces enjeux et questions de recherche par la possibilité qu'il offre d'évaluer le pluralisme moral et de conceptualiser le travail de justification.

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie découlant directement de ces éléments. Nous débutons en décrivant l'approche méthodologique retenue. Nous allons ensuite détailler comment nous avons procédé pour la cueillette de données tout en offrant une courte présentation de chacun des interviewés et de leur contexte. Puis, nous allons détailler comment nous avons procédé à l'analyse des données en trois phases distinctes : 1) l'analyse des éléments autres que moraux des décisions des hauts dirigeants; 2) l'analyse des éléments moraux de ces décisions; 3) les approches de résolution que les décideurs emploient et les dynamiques par le biais desquelles elles sont mobilisées. Nous terminons ce chapitre en dédiant une section aux considérations éthiques et aux critères de validité de cette thèse. L'ensemble de notre démarche méthodologique que nous présenterons dans ce chapitre s'est fait de manière itérative entre les données, leurs analyses et l'élaboration de notre revue de la littérature (voir Figure 5).

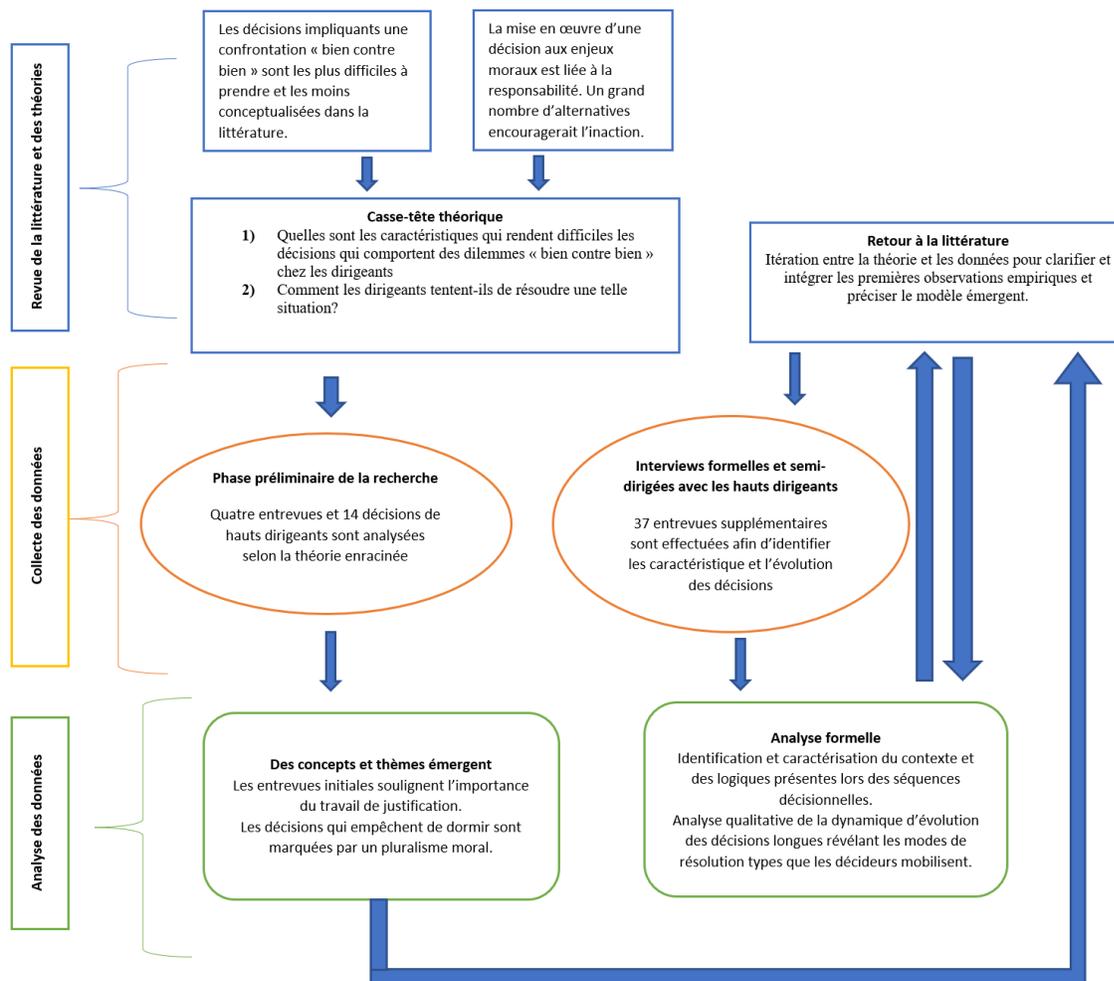


Figure 5: Vue d'ensemble du processus d'analyse et de collecte de données

5.1 Approche de la recherche

Nous avons adopté au premier chapitre de cette thèse une approche de la décision constructiviste où celle-ci ne peut être comprise que par l'expérience de l'être humain qui la vit. La position épistémologique que nous mobilisons pour cette thèse s'inscrit aussi en partie dans une orientation constructiviste dans le sens où nous concevons la réalité comme n'étant pas une chose unique et observable objectivement, mais multiple, localisée et qu'elle dépend des interprétations et du sens que les individus lui donnent (Guba et Lincoln, 1994, 2005). Rappelons que notre approche considère la décision comme une situation prenant existence par les yeux du décideur plutôt que ceux du chercheur, soit :

« Une situation qu'un individu qualifie comme tel, peu importe l'étape du processus décisionnel dans laquelle il se situe, et ce, sans tenir pour acquis aucun ordre séquentiel particulier entre les étapes du jugement, du choix, de l'action, et de la responsabilité. La décision existe uniquement dans l'univers du décideur, mais comprend ces étapes dont il n'a pas nécessairement conscience. »

Nous considérons ainsi la décision comme un « processus de construction humaine et sociale à interpréter » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : 22). Afin d'être cohérent avec cette approche, il nous apparaît nécessaire d'adopter une méthodologie de recherche qualitative mettant l'accent sur la réflexivité des décideurs. La méthodologie de recherche qualitative semble la seule à permettre de faire sens et interpréter des événements dans leur contexte (Denzin et Lincoln, 2008; Pratt, 2008). Spécifiquement, elle est retenue ici parce qu'elle est la mieux adaptée à permettre d'examiner comment les événements s'enchaînent selon la perspective des individus (Langley, 1999). En choisissant cette posture, nous sommes conscients que nous ne pourrions viser une généralisation empirique, mais bien une compréhension en profondeur d'un phénomène (Patton, 2005). L'intention de cette recherche est de faire sens des décisions des acteurs en étudiant la façon dont ils discutent de celles-ci. L'accent est donc mis sur la réflexivité des acteurs, réflexivité qui s'applique particulièrement au contexte des décisions les plus difficiles:

« La réflexivité au niveau individuel survient quand l'expérience [des acteurs] se heurte avec leur identité ou celle de leur organisation. Ces heurts peuvent souvent causer des épisodes prononcés de réflexivité, de recherche de justifications et un profond raisonnement quant aux buts recherchés » (Alvesson et Spicer, 2012 : 1211-1212)

Nous présumons donc ici que notre intérêt empirique initial concernant les « décisions qui empêchent de dormir » que nous avons traduit théoriquement en décisions impliquant des dilemmes « bien contre bien » conduit nécessairement les décideurs à des moments de réflexivité. Notre stratégie de recherche s'inspire de la méthode des incidents critiques (Butterfield *et al.*, 2005; Chell, 2004; Flanagan, 1954). Selon cette méthode, un incident

devient critique lorsqu'il fait une « contribution significative, soit positivement ou négativement, au but général de l'activité » (Flanagan, 1954 : 338) et dans le cas de cette thèse, le but général étant la décision et l'incident étant la difficulté ultime représentée empiriquement par la perte de sommeil. Cette méthode se concentre sur la réflexivité des individus lors de phénomènes précis (la décision), mais hors de l'ordinaire (perte de sommeil associée à l'activité) et permet d'obtenir de riches informations sur le contexte tout en reflétant l'expérience réelle des acteurs et en les laissant exprimer ce que ces incidents représentent pour eux. Elle permet d'étudier des activités spécifiques et hors de l'ordinaire à l'échelle de l'interprétation humaine (Chell, 2004). Étant donné que l'objectif de cette thèse est de conceptualiser les décisions qui empêchent de dormir, soit les plus difficiles et celles qui marquent l'esprit des dirigeants, la méthode des incidents critiques nous semble particulièrement adaptée pour approcher des situations où de grandes difficultés *contribuent significativement au but général de l'activité*, soit la décision. Cette approche nous conduit à identifier comme unité d'analyse les décisions que mentionnent les répondants et à les départager en fonction de leur niveau critique, soit de l'intensité où les difficultés sont perçues. C'est à partir des décisions que nous allons être en mesure d'identifier leur contexte et les réactions face à celles-ci – soit de répondre à nos deux questions de recherche.

Afin de répondre adéquatement à nos deux questions de recherche, nous approchons le phénomène des décisions qui empêchent de dormir en fonction de l'accent mis sur des situations où les interprétations et enjeux évoluent au fil du temps. En nous intéressant aux dynamiques et aux actions (et inactions) derrière les décisions qui empêchent de dormir, nous ne nous éloignons pas non plus de notre position épistémologique constructiviste, car les données processuelles « *consistent largement d'histoires sur ce qui s'est passé, sur qui a fait quoi et quand* » (Langley, 1999 : 692). Ces histoires peuvent être le fruit des interprétations des acteurs et peuvent servir à créer un narratif de décisions difficiles. Étudier les décisions en tant que processus nous permet de dévoiler ce qui se passe entre le moment où une tension est ressentie et le moment où le décideur tente de résoudre celle-ci, soit de répondre à notre deuxième question de recherche. D'ailleurs, nous avons conceptualisé au Chapitre 1 la décision comme étant un processus non linéaire et pas toujours conscient, mais qui comporte toujours certaines étapes (jugement, choix,

action et responsabilité). La littérature ne s'entendait cependant pas sur une séquence particulière entre ces étapes, d'où l'importance d'étudier le processus décisionnel à partir de l'interprétation des décideurs.

Il est toutefois essentiel d'apporter un bémol à notre approche constructiviste de la décision. Bien que nous considérons celle-ci à partir d'une posture ontologique non essentialiste (Allard-Poesi et Perret, 2014), nous utilisons méthodologiquement le cadre des Économies de la grandeur pour associer les éléments moraux aux mondes établis par Boltanski et Thévenot (1991) et Chiapello et Boltanski (1999). Comme il sera expliqué dans l'analyse (voir sections 5.4, 5.5 et 5.6), notre méthodologie suit à la fois un raisonnement inductif et abductif (Mantere et Ketokivi, 2013). Notre approche méthodologique s'éloigne ainsi d'un cadre épistémologique purement constructiviste.

Nous désirons aussi suivre les recommandations de Corley et Gioia (2011) sur comment obtenir une contribution théorique et pratique. Nous nous concentrons donc sur des situations problématiques –les décisions qui empêchent les dirigeants de dormir– qui sont orientées vers des intérêts des praticiens. Il ne s'agit pas seulement de « *répondre à certains enjeux théoriques, à trouver les nouveaux facteurs modérateurs, médiateurs ou autres variables simplement parce qu'ils existent* » (Corley et Gioia, 2011 : 22), mais aussi d'élucider des enjeux derrière des problèmes réels et ressentis par les praticiens de notre discipline.

5.2 Collecte de données

Rappelons de nouveau que cette recherche tire ses origines d'une préoccupation au niveau des décisions les plus difficiles prises en organisation par les hauts dirigeants. La revue de la littérature a permis de circonscrire notre intérêt de recherche à la dimension « bien contre bien » dans les décisions. La problématique théorique découlant de cet intérêt a permis quant à elle d'identifier deux enjeux principaux : notre méconnaissance de cette dimension « bien contre bien » en contexte empirique et notre méconnaissance de la dynamique d'action dans ce contexte lorsque le nombre d'alternatives n'est limité que par la propension du décideur à les imaginer. La littérature consultée associait directement la dynamique d'action avec la responsabilité du décideur envers sa décision (i.e. Bartels *et*

al., 2015; Brunsson et Brunsson, 2017; Garofalo et Rott, 2018). Ainsi, on retrouve au cœur de ces deux enjeux un individu (le décideur) aux prises avec des dilemmes « bien contre bien » et qui cherche à conjuguer les différentes alternatives considérées dans un contexte où il chercherait à éviter certaines responsabilités (ou conséquences) morales. Il devenait essentiel dans ce contexte de mobiliser une collecte de données permettant l'accès à la réflexivité de l'individu vivant une pareille situation. L'utilisation de l'entrevue comme manière clé d'accéder à la réflexivité semble alors s'imposer d'elle-même. Nous élaborerons dans cette section le cadre dans lequel ces entrevues ont été réalisées et ensuite nous décrirons brièvement les caractéristiques de chaque participant afin de suivre une approche générale de contextualisation recommandée pour une approche inductive par Ketokivi et Mantere (2010).

5.2.1 Entrevues

Le choix de retenir les entrevues comme mode de collecte de données allait de pair avec notre approche constructiviste face à la décision. Tel que mentionné précédemment, l'objectif du chercheur de cette approche épistémologique n'est pas de découvrir une réalité absolue et généralisable, mais de développer une compréhension de la réalité. Le développement de connaissances passe alors par la compréhension des intentions et des motivations des acteurs qui conduisent à donner un sens à leurs comportements. L'utilisation des entrevues est adaptée à notre approche en offrant un accès privilégié aux contextes jugés pertinents par les décideurs (Yin, 2009) tout en permettant de tisser une histoire qui représente la réalité à leurs yeux (Langley, 1999). Ces deux points sont essentiels pour avoir accès au raisonnement du décideur aux prises avec un dilemme « bien contre bien ». Nous avons observé dans la littérature que ces dilemmes ont été peu étudiés en dehors de travaux en laboratoire. Cette absence nous enjoint à retenir une méthode de collecte de données permettant à la fois d'avoir accès à une riche réflexion individuelle et à la fois à la manière dont les individus approchent un environnement empirique complexe dont nous ignorons encore en bonne partie comment cette complexité interagit avec le décideur.

Notre recherche a retenu seulement des répondants occupant des postes de haute direction pour cette thèse. Cette sélection ne s'explique non pas parce qu'ils sont les seuls à devoir

faire face à des décisions particulièrement difficiles, mais parce qu'ils ont peu ou pas de supérieurs hiérarchiques à blâmer pour leurs décisions et peu de règles écrites par d'autres acteurs qu'eux-mêmes à respecter. Les participants retenus occupent majoritairement des postes de direction générale, mais nous avons aussi retenu deux répondants occupant des postes de directeur de division. Ces derniers évoluent dans des situations particulières où ils ont très peu de supérieurs hiérarchiques. En cela, ils répondent adéquatement aux enjeux exposés précédemment. Nous n'avons pas choisi une industrie en particulier pour déterminer les participants à cette recherche. Nous avons volontairement fait le choix de diversifier les industries afin d'éviter des biais qui pourraient s'avérer spécifiques à celles-ci. Pour la même raison, nous avons choisi de ne pas nous concentrer uniquement sur une taille spécifique d'organisation. Les répondants œuvrent dans des organisations dont le nombre d'employés varie entre 12 et 18 000, soit de la PME à la grande entreprise.

Afin d'ajuster notre perspective théorique et notre design de recherche avec les observations empiriques, nous avons adopté une posture itérative entre ceux-ci. Nous avons donc confronté une première version de notre cadre théorique avec des observations empiriques lors d'une étude exploratoire à l'été 2016. Nous avons à ce moment rencontré quatre hauts dirigeants lors d'entrevues semi-dirigées variant entre 60 et 90 minutes avec le même intérêt empirique concernant les décisions les plus difficiles chez les dirigeants.

Les entrevues ont toutes été enregistrées puis retranscrites. Afin de donner un sens à l'analyse, les données brutes recueillies avaient été organisées chronologiquement selon une stratégie narrative (Langley, 1999). 14 narratifs de décisions ont été établis lors de ces entrevues pour lesquels nous avons utilisé la théorie enracinée (Corley et Gioia, 2004).

Quelques constats sont ressortis de cette étude exploratoire. Premièrement, elle a permis de valider que la structure d'entrevue permettait d'obtenir des données riches et à mettre en confiance de manière satisfaisante l'interviewé. Des décisions sensibles comme des congédiements de membres de la famille et des conflits entre actionnaires ont ainsi été observées, démontrant la confiance que la structure des entrevues offrait aux interviewés.

Deuxièmement, les entrevues ont confirmé l'importance d'aller au-delà du choix pour comprendre la décision des décideurs. Par exemple, un interviewé a admis sans détour que la décision très difficile de congédier un employé – choix fait depuis un certain temps, mais jamais mis en œuvre – avait été beaucoup plus facile lorsque la situation financière de l'entreprise était devenue critique : « *c'était pour la survie de l'entreprise et non un pour un caprice* ». Un autre interviewé mentionne aussi comment pouvoir justifier un choix lui avait permis de réaliser une décision difficile : « *C'est qu'elle a manqué de respect, mais profond. À quelqu'un qui n'est pas moi, qui est quelqu'un d'autre, à partir de là, ça fait qu'en sorte que c'était terminé* ». Dans la première citation, un impératif monétaire a permis au décideur de réaliser un choix déjà fait, alors que dans la deuxième, c'est une justification non monétaire qui lui a permis de le faire.

Ce dernier point nous a conduits à notre troisième constat. Le travail de justification et le pluralisme moral étaient au cœur des décisions les plus difficiles et justifiaient la mobilisation d'une grille d'analyse offrant une représentation de la pluralité des valeurs morales utilisées. C'est à la suite de ce constat que nous avons revisité notre cadre théorique pour y intégrer le cadre des Économies de la grandeur.

Nous avons approché les dirigeants selon une méthode d'échantillonnage déterminée (Patton, 2005) dans laquelle nous avons retenu deux critères principaux : être membre de la haute direction et avoir eu (et vouloir partager) des décisions particulièrement difficiles. La liste de répondants potentiels a été bâtie selon un approche pragmatisme à l'aide de l'expérience professionnelle en milieu bancaire du chercheur auprès de professionnels et d'entrepreneurs. Le chercheur n'a rencontré aucun refus de participation tout au long de cette thèse et seulement un répondant n'a pas donné suite après une première entrevue. Cette approche nous a permis d'être attentifs à l'homogénéité potentielle au niveau du type d'industrie de nos participants et nous a conduits par moment à tenter de trouver des répondants venant d'autres industries pour garder un bassin de répondants diversifié. Nous cherchions à comprendre un phénomène et à élucider comment les acteurs font face à ce phénomène et non pas des décisions spécifiques à certains domaines. En nous concentrant sur les décisions les plus difficiles, nous obtenions des décisions critiques et atypiques qui correspondent à des phénomènes extrêmes (Eisenhardt, 1989a) menant

parfois à des actions et parfois à l'inaction. Nous avons aussi choisi de ne pas nous concentrer sur un seul type de décision (stratégique, d'embauche, d'investissement ou autre), mais sur celles que le décideur mentionne.

Les participants ont été approchés entre juin 2016 et mai 2018 par courrier électronique où il leur était demandé s'ils étaient intéressés à partager une ou plusieurs décisions difficiles pour une entrevue d'environ 60 minutes. Nous avons choisi d'effectuer des entrevues semi-dirigées en profondeur avec quelques grandes questions d'ordre général afin de susciter du storytelling (Spradley, 2016) avec comme objectifs de savoir 1) quelle(s) décision(s) les garde(nt) éveillés la nuit; 2) pourquoi est-ce que cette décision est difficile; 3) quelle a été ou quelle serait la ou les meilleures actions à entreprendre? Nous recherchions principalement des répondants ayant eu ou étant aux prises avec des décisions particulièrement difficiles et qui étaient prêts à partager sur celles-ci. Nous jugions que la métaphore de la décision « qui empêche de dormir » était assez forte pour résonner chez les participants et nous permettre d'aller chercher de l'information sur les décisions les plus difficiles auxquelles ils avaient à faire face. Les entrevues semi-dirigées nous ont permis d'avoir des données similaires tout en laissant assez d'espace aux interviewés pour s'exprimer librement (Patton, 2005).

Ces entrevues nous ont aussi permis d'identifier de nouveaux participants par effet « boule de neige » (Patton, 1990; Yin, 2009) où des participants nous ont dirigés vers d'autres hauts dirigeants pris avec des décisions particulièrement difficiles. Nous avons par la suite pris contact avec ces nouvelles personnes et confirmé nos deux premiers critères. Cela nous a permis d'avoir accès à de nouvelles personnes et la participation du référent dans l'établissement des contacts a facilité la construction d'un lien de confiance avec la nouvelle personne. Alors que la première méthode permettait d'établir une diversité initiale, la deuxième nous a permis de bâtir sur celle-ci pour obtenir des accès privilégiés et des participants supplémentaires.

Des nouveaux critères ont été mis en place une fois la première entrevue avec les participants effectuée. Certains participants ont déclaré avoir des décisions particulièrement difficiles en cours et d'autres non. Afin de mieux pouvoir comprendre le

processus derrière la dynamique de la décision, nous avons demandé à ceux aux prises avec une décision qu'ils ou elles jugeaient particulièrement difficile de les rencontrer à nouveau. Ces nouvelles rencontres ont permis de voir une évolution et parfois une conclusion à la décision. Nous avons ajusté notre guide d'entrevue selon les thèmes émergents (Spradley, 2016) pour tenir compte de cette évolution⁴. Ces rencontres de suivi permettaient aussi de couvrir un aspect moins étudié du jugement moral. Alors que celui-ci est majoritairement étudié en quelques minutes en laboratoire avec des situations de type tramway (Barak-Corren *et al.*, 2018), notre approche permettait d'observer l'évolution du jugement moral pendant des mois dans toute sa complexité. Les 41 entrevues ont duré entre 35 et 120 minutes chacune et ont toutes été conduites en personnes dans un endroit choisi par les répondants (par exemple dans leur entreprise, un restaurant, à l'université ou dans un café).

Des données supplémentaires ont aussi été obtenues de la part des interviewés qui par eux-mêmes, désiraient apporter des précisions à leur histoire. Nous avons ainsi récolté des comptes rendus de réunion de gestion, des communications internes et de la correspondance entre actionnaires. Ces documents ont une importance dans notre recherche dans le sens où ils ont été soumis volontairement par les interviewés pour soutenir leurs propos.

Nous avons ainsi procédé à 41 entrevues avec 14 membres de la haute direction. Nous avons conduit des entrevues jusqu'à ce qu'elles permettent d'ajouter peu de nouvelles informations, soit à une *saturation théorique* (Glaser et Strauss, 2017). Celle-ci était atteinte lorsqu'un décideur n'avait plus de décision difficile à partager et lorsque le nombre de décideurs jumelé au nombre d'entrevues n'a plus contribué à l'ajout de nouvelles perspectives. Le Tableau 6 suivant représente une synthèse des codes associés à chaque répondant, son industrie, son poste et le nombre d'entrevues effectuées.

⁴ Le guide d'entrevue est disponible en Annexe 1

Tableau 6: Liste des répondants et leur domaine d'activité

Répondants	Industrie	Poste	Années approximatives d'expérience en gestion	Nombre approximatif d'employés	Entrevue(s) effectuée(s)
E1	Services juridiques	PDG	5	100	5
E2	Pharmaceutique	Directeur de division	20	30	3
E3	OBNL santé mentale	PDG	5	15	1
E4	Sécurité publique	PDG	15	175	3
E5	Service de consultation	PDG	5	15	4
E6	Manufacturière	PDG	20	100	1
E7	Culturelle	PDG	35	25	1
E8	Santé et services sociaux	PDG	25	18 000	5
E9	Éducation	PDG	25	1000	3
E10	Sécurité publique	Directeur de division	15	25	5
E11	Manufacturière	PDG	5	200	3
E12	Manufacturière	PDG	10	100	3
E13	OBNL santé et recherche	PDG	30	50	3
E14	Logistique et transport	PDG	20	500	1

5.2.2 Présentations des décideurs

L'importance que cette thèse accorde à la manière dont les décideurs construisent leur décision nous enjoint à approfondir le contexte et les enjeux dans lesquels les décideurs évoluent. En cela, nous suivons les pratiques recommandées dans Ketokivi et Mantere (2010) où l'on enjoint le chercheur utilisant un raisonnement inductif à être transparent afin de démontrer une authenticité empirique. Nous présenterons donc brièvement dans cette section chacun des décideurs rencontrés, le contexte dans lequel ils évoluent et les différentes décisions observées (nous reviendrons sur la manière dont nous avons observé celles-ci à la section 5.5).

5.2.2.1 E1 – Président d'une entreprise de services juridiques

E1 est président et le chef de la direction depuis plusieurs années d'une entreprise de services juridiques qui a plusieurs places d'affaires au Québec. À la suite d'un MBA, E1 croit qu'il est nécessaire de professionnaliser la gestion et la structure organisationnelle afin de refléter l'évolution de la pratique du droit. Son pouvoir de dirigeant est cependant

limité par la nature même de l'organisation. Son mandat de président en est officiellement un d'un an rééligible à perpétuité. Il décrit cette position difficile qu'il occupe :

L'enjeu principal de diriger un bureau d'avocats, c'est que c'est une sorte d'attelage de chats. Moi je ne suis pas un propriétaire unique. Je ne peux pas dire " moi je m'en vais par-là, que vous aimiez ça ou que vous n'aimiez pas ça, c'est par là qu'on s'en va ".

Il souhaite cependant initier plusieurs changements visant à uniformiser les pratiques organisationnelles tant au niveau du droit que de la rémunération et de la culture. Lorsqu'il est confronté à la possibilité d'une fusion avec un autre cabinet, il songe sérieusement à son avenir dans l'organisation. Le processus de fusion devient cependant pour lui une expérience stimulante qu'il désire vivre jusqu'au bout.

Tableau 7: Décisions de E1

E1	Décisions évoquées
Président d'une entreprise de services juridiques	<ul style="list-style-type: none"> a) Implanter la gestion électronique des documents. b) Introduire des critères qualitatifs dans l'évaluation des avocats. c) Modification du partage des revenus chez les associés. d) Congédier un employé dont la femme a un cancer. e) Rester ou quitter l'entreprise. f) Congédiement de deux avocats. g) Réformer la rémunération de tous les avocats.

5.2.2.2 E2 – Directeur exécutif d'une division d'une grande pharmaceutique

E2 est directeur exécutif d'une des quatre unités d'affaires canadiennes d'une grande multinationale œuvrant dans le domaine pharmaceutique. Il explique ainsi son mandat :

C'est d'amener de la connaissance, d'éduquer à l'interne, d'aller chercher du talent, de prendre des marques et de les faire grossir, d'en acheter d'autres, que ça devienne une unité d'affaires qui rapporte de la profitabilité à l'entreprise, ce qui n'était pas le cas quand je suis arrivé.

Alors qu'il œuvre dans des postes similaires depuis une vingtaine d'années, E2 a choisi de travailler pour cette organisation à cause de sa proximité avec son domicile et de la conciliation entre le travail et la famille qu'elle permet. On lui promet au départ une carte blanche dans sa gestion de l'organisation ainsi que deux années sans contraintes financières. Cependant, en plus de devoir rendre sa division plus efficace, son modèle

d'affaires dépend largement de nouvelles acquisitions. Son mandat principal se concentre rapidement sur l'identification de celles-ci. Malgré les promesses faites envers lui, la direction générale fait cependant pression pour qu'une acquisition se fasse rapidement tout en ajoutant des contraintes financières imprévues sur les opérations de sa division. Le décideur sait que son poste dépend de sa capacité à faire une ou plusieurs acquisitions rapidement. Or une nouvelle contrainte survient lorsqu'il se sépare de la mère de ses enfants : il doit désormais conserver son poste pour demeurer proche de ses enfants.

Tableau 8: Décisions de E2

E2	Décisions évoquées
Directeur exécutif d'une division d'une grande pharmaceutique	a) Congédier une personne approchant de la retraite. b) Négocier avec une compagnie qui avait enregistré un nom de marque avant eux. c) Acheter une autre compagnie. d) Donner une promotion à une employée junior plutôt qu'à une senior qui voulait celle-ci.

5.2.2.3 E3 – Directeur général d'une organisation sans but lucratif

E3 est directeur d'une organisation sans but lucratif œuvrant dans le domaine de la santé mentale. Ses tâches principales sont de gérer les employés, de rechercher du financement, de superviser des ateliers, de développer ces mêmes ateliers et de gérer la relation avec le conseil d'administration. E3 a une longue expérience dans de grandes organisations nationales et internationales, il souligne cependant comment la gestion dans cette organisation est une expérience nouvelle et unique pour lui :

Si on compare avec mes autres emplois, c'est le respect de la personne, c'est clair, dans son entité telle qu'elle est, autant les participants que les employés. Le respect de la différence. [...] Ici, il y a beaucoup de place à la liberté, on est très tolérant parce qu'on fait affaire avec des gens qui ont des problèmes de santé mentale, il faut être efficace, mais sans... l'objectif est d'aider. Il n'est ni financier, ni de performer, alors ça change tout dans la relation avec les gens.

Son mandat consiste à honorer la tradition de respect envers les personnes de l'organisation, à assurer d'une gestion saine et efficace ainsi qu'à s'assurer que l'organisation soit bien financée.

Tableau 9: Décisions de E3

E3	Décisions évoquées
Directeur général d'une organisation sans but lucratif œuvrant dans le domaine de la santé mentale	a) Congédier la comptable qui était là depuis longtemps en lui laissant du temps pour se trouver un autre emploi. b) Garder une employée malade qui ne produit pas. c) Accepter le don d'une œuvre d'art controversée. d) Congédier une employée senior.

5.2.2.4 E4 – Directeur d'un service des incendies

E4 est directeur du service des incendies d'une ville québécoise de grandeur moyenne depuis deux ans. Il a auparavant occupé ce poste dans une autre ville de grandeur similaire pendant plusieurs années, endroit où il gagné une certaine notoriété pour avoir été responsable d'une opération lors d'une catastrophe d'ampleur nationale. Entre son ancienne expérience de directeur des services des incendies et la nouvelle qu'il occupe présentement, il a aussi occupé un poste de civil dans l'administration d'une ville. Cependant, le deuil de l'uniforme n'était pas fait pour lui et il a choisi de retourner diriger un service des incendies. Étant donné sa notoriété, il reçoit régulièrement des offres d'emploi à différents niveaux de l'appareil politique municipal et provincial. Son mandat principal est de professionnaliser le service des incendies tant au niveau des opérations que de la gestion. Il s'attaque donc à cette tâche dès son arrivée, même si cela le force à modifier des politiques que son prédécesseur (et maintenant supérieur immédiat) a mis en place.

Tableau 10: Décisions de E4

E4	Décisions évoquées
Directeur du service des incendies	a) Quitter une organisation pour accepter un poste plus bas hiérarchiquement ailleurs. b) Abolir des postes dès son arrivée. c) Adresser l'écart de savoir-être d'une membre de la direction. d) Adresser l'écart au niveau des compétences de 4 gestionnaires. e) Modifier le mandat d'un chef pompier pour ne plus qu'il touche aux opérations. f) Réaffecter un chef compétent, mais en manque de leadership. g) Appliquer sur un poste de DGA dans un autre niveau gouvernemental.

5.2.2.5 E5 – Président et copropriétaire d’une compagnie de consultation

E5 est président et copropriétaire d’une compagnie dans le domaine de la consultation fiscale pour une clientèle corporative. Il y a quelques années, il a procédé au rachat avec deux collègues de l’entreprise dans laquelle ils travaillaient. Son mandat principal est de faire du développement des affaires alors que les deux autres partenaires portent davantage leur attention au niveau interne de l’organisation. Il explique sa tâche ainsi :

Disons que 50% de ma liste de tâches, je fais du day to day, le reste du temps je sors à l’extérieur, je vais voir des clients, je leur explique nos services, je signe des contrats, je vais aussi souvent mettre du temps sur des nouvelles stratégies comme développer des partenariats avec d’autres firmes, je travaille actuellement là-dessus d’ailleurs, si on veut développer une nouvelle entité, de nouveaux services, etc. La plupart du temps, lorsqu’on a des nouveaux projets, c’est moi qui les apporte aux associés.

Il vit cependant une forte insatisfaction quant à la distribution des tâches et responsabilités entre partenaires. Il remet en question la tradition de la part égale entre partenaires, car il juge sa contribution supérieure à celle d’un de ses partenaires. Ce partenaire est cependant un ami de longue date et plusieurs conflits surviennent entre les deux.

Tableau 11: Décisions de E5

E5	Décisions évoquées
Président et copropriétaire d’une compagnie de consultation	a) Congédier un employé. b) Vendre la division informatique. c) Exclure un associé d’un nouveau projet (spin off). d) Décision initiale d’acheter son organisation avec deux partenaires. e) Diminuer la part d’actions d’un associé. f) Transformer un partenaire en salarié.

5.2.2.6 E6 – PDG et copropriétaire d’une compagnie manufacturière

E6 est président et directeur général d’une entreprise manufacturière qu’il possède avec d’autres partenaires depuis quelques années. Il jouit d’une longue expérience au niveau de la conception de produits électroniques et c’est ce qui l’a amené à se joindre et à acheter l’entreprise. Cette dernière se spécialise dans un marché de niche de haute technologie auprès de consommateurs passionnés. Comme E6 le mentionne, ce modèle d’affaires a ses particularités :

Nos clients ne sont pas les boutiques ni les magasins, les boutiques et les magasins sont des partenaires. Nos clients sont des consommateurs fiers et passionnés qui achètent nos produits. Notre modèle d'affaires est un modèle basé sur du business to consumers. On vend dans 40 pays, 80% de mon chiffre d'affaires est à l'extérieur du Canada. Je suis vraiment un exportateur. C'est notre raison de vivre. On fabrique, on conçoit et on développe nos produits.

E6 doit cependant jongler entre son anxiété face au montant qu'il lui reste à rembourser à l'ancien propriétaire de l'entreprise et face à la pénurie de main-d'œuvre. Étant donné que l'entreprise est surtout connue à l'international, elle n'a pas l'attrait qu'elle devrait avoir auprès de la main-d'œuvre locale.

Tableau 12: Décisions de E6

E6	Décisions évoquées
PDG et copropriétaire d'une compagnie manufacturière spécialisée	a) Congédier une employée. b) Faire une demande de prêt. c) Racheter la balance du prix de vente de l'ancien propriétaire. d) Embaucher six personnes.

5.2.2.7 E7 – DG d'une école dans le domaine des arts et de la culture

E7 est directrice générale et fondatrice d'une école dans le domaine des arts et de la culture. Elle occupe ce poste depuis une trentaine d'années et elle a auparavant œuvré dans le même domaine artistique. Son école et elle-même jouissent d'une grande notoriété et plusieurs finissants de son école ont des carrières nationales et internationales. Elle décrit son parcours et les particularités de son travail ainsi :

J'étais toute seule au début. J'achetais le papier de toilette comme j'élaborais le cursus et je créais la banque de professeurs qui sont tous des praticiens. Et il y a cette épopée de la reconnaissance de la pertinence-légitimité, beaucoup, beaucoup, beaucoup de détracteurs. J'ai souvent été interpellée pour la défense de l'école; beaucoup de controverses. J'ai toujours été, dès le départ, identifiée comme quelqu'un que l'on interpellait quoiqu'il arrive que ce soit une subvention pour se reloger, commenter dans les journaux et descendue parce que ce n'était apparemment pas légitime de recevoir une subvention. Il y a un climat à l'extérieur où il y a beaucoup de menaces, pas d'ennemis, mais beaucoup de vents contraires.

En plus de la gestion quotidienne de son organisation, E7 œuvre dans un domaine qui attire beaucoup l'attention des médias et où plusieurs de ses partenaires ont une grande notoriété. Comme son organisation est souvent associée directement avec elle, elle se questionne sur son départ potentiel et sur le futur de son organisation. Elle peine à concilier sa notoriété, ses convictions et la gestion quotidienne de son organisation.

Tableau 13: Décisions de E7

E7	Décisions évoquées
DG et fondatrice d'une école dans le domaine des arts et de la culture	a) Réadmettre un étudiant impliqué dans un #metoo. b) Congédier une employée senior. c) Son avenir à la direction.

5.2.2.8 E8 – PDG d'un établissement dans le domaine de la santé

E8 est président directeur général d'un centre hospitalier de grande envergure depuis quelques années. Son centre est issu d'une fusion régionale entre différents établissements de santé et il occupe un poste de directeur général depuis une dizaine d'années. Lors de la fusion des établissements, tous les postes de cadres ont été abolis et chaque cadre a dû appliquer sur de nouveaux postes. L'organisation dans laquelle il évolue est donc nouvelle dans le sens où même si chacun de ses directeurs et directrices jouit d'une longue expérience, la structure organisationnelle est quant à elle nouvelle.

En ce qui me concerne, les décisions difficiles sont les décisions liées à des transformations et à la modification des plans d'organisation. Quand t'arrives dans une nouvelle organisation, tu te donnes le temps d'appivoiser ton nouvel environnement, mais par la suite tu fais tes premiers constats et tu vas vouloir apporter ton organisation vers là où tu veux l'amener. Ces transformations sont à la fois extrêmement anxiogènes pour celui qui les porte et pour ceux qui vont les recevoir. Cela créé beaucoup d'anxiété à l'égard des cadres supérieurs, mais aussi à l'égard des cadres intermédiaires donc quand tu lances l'idée de dire « bien là on va commencer à réfléchir sur une modification du plan d'organisation » il faut que tu sois prêt parce que ça génère beaucoup d'anxiété et de dynamique de corridor sur les relations... comment j'expliquerais ça... de rumeurs, tu vois des coalitions se développer.

Les défis de E8 sont nombreux et touchent l'uniformisation des différentes pratiques entre les anciens établissements, la gestion d'un nouveau comité de direction et les relations politiques entre différentes parties prenantes.

Tableau 14: Décisions de E8

E8	Décisions évoquées
PDG d'un établissement dans le domaine de la santé	<ul style="list-style-type: none"> a) Laisser la DGA prendre une mauvaise décision. b) Réorganiser le service de paie. c) Prolonger une subvention contre l'avis de son équipe. d) Prolonger de trois mois un contrat avec un organisme. e) Régler la dynamique de leadership dans la DRH. f) Accepter de trouver un bénéficiaire pour un don d'une personne célèbre. g) S'engager dans un débat public avant une campagne électorale. h) Quitter l'organisation.

5.2.2.9 E9 – Directeur d'un établissement scolaire

E9 est directeur d'un établissement dans le domaine de l'éducation supérieure depuis une dizaine d'années. Auparavant, il a œuvré dans différents postes de gestion dans le milieu scolaire et a été professeur pendant de nombreuses années. Il décrit son travail actuel ainsi :

De façon concrète, mon travail est de définir tous les enjeux de gouvernance, l'agenda, l'agenda du conseil d'administration avec le président et les administrateurs. Ensuite il y a une fonction de représentation, tu es un peu l'antenne vis-à-vis de l'extérieur, cela occupe quand même beaucoup de temps parce que c'est toi qui n'es pas seul, mais de manière assez prioritaire, qui est la personne qui va recevoir les demandes de l'environnement, des stakeholders.

Ses principaux défis relèvent de la gestion de l'organisation ainsi que la réputation de celle-ci. Étant donné sa longue expérience à la tête de son établissement, il se questionne aussi sur son avenir en poste.

Tableau 15: Décisions de E9

E9	Décisions évoquées
Directeur d'un établissement scolaire	a) Action à poser à la suite d'une plainte anonyme. b) Congédier un cadre supérieur. c) Action à poser à la suite d'une dénonciation #metoo. d) Mettre fin à un partenariat à l'étranger. e) Rester ou quitter son poste.

5.2.2.10 E10 – Directeur par intérim d'une division d'un corps policier

E10 est directeur par intérim d'une division juridique dans une organisation de sécurité publique québécoise. Il est policier de formation, mais occupe des postes de gestion depuis une quinzaine d'années. Son affectation actuelle le place dans les plus hauts gradés de son organisation, mais aussi sous le feu des projecteurs. Il explique :

Dès que [notre organisation] est impliquée dans quelque chose de juridique, que ce soit une poursuite contre elle, une participation à une commission d'enquête, ça passe par la direction ici. On est le dernier rempart pour l'état-major sur les opinions, tous les avocats qui travaillent pour nous sont dans la direction ici.

Son affectation le force à jongler avec les attentes des autres divisions et de l'état-major. Il se retrouve aussi responsable pour son organisation de la gestion de grandes commissions d'enquête publique. Son affectation l'éloigne aussi de sa famille et il ignore combien de temps elle durera et quel sera son poste ensuite. Il est impliqué dans diverses organisations communautaires et complète une maîtrise en sécurité publique.

Tableau 16: Décisions de E10

E10	Décisions évoquées
Directeur par intérim d'une division d'un corps policier	a) Annuler une première rencontre d'équipe obligatoire. b) Choisir le sujet de son mémoire de maîtrise. c) Son avenir dans son poste actuel. d) Mettre fin à un programme de stage. e) Ne pas suivre la recommandation de l'état-major pour un témoignage public. f) Aller rencontrer un témoin potentiel malgré les vœux de l'état-major. g) Quitter la présidence du CA d'une OBNL.

5.2.2.11 *E11 – Directeur général d’une entreprise manufacturière*

E11 est directeur général dans une entreprise manufacturière depuis cinq ans. Il relève directement du propriétaire de la compagnie qui interfère dans plusieurs de ses décisions opérationnelles. L’organisation œuvre dans un secteur de transformation et compte peu d’employés spécialisés. Alors que E11 tente depuis plusieurs années de convaincre le propriétaire de déménager toutes les usines sur un site unique, celui-ci accepte finalement à la grande surprise du décideur. E11 a cependant de la difficulté à gérer les interférences et les sauts d’humeur de son propriétaire et il en vient à se questionner sur son avenir dans l’organisation.

Tableau 17: Décisions de E11

E11	Décisions évoquées
Directeur général d’une entreprise manufacturière	a) Déménager quatre usines sur le même site. b) Décision quant à son avenir en poste – quitter. c) Décision de ne pas déménager une des quatre usines.

5.2.2.12 *E12 – PDG et propriétaire d’une entreprise familiale*

E12 est président directeur général et propriétaire d’une entreprise familiale de troisième génération œuvrant dans le secteur manufacturier en transformation. Il travaille dans l’organisation depuis plus de 30 ans. Au moment où il reprenait l’entreprise de son père au tournant des années 2010, il observait plusieurs changements organisationnels névralgiques à effectuer. Ses principaux enjeux étaient de changer une culture organisationnelle axée sur la famille pour une culture davantage professionnelle. Cela a passé par le congédiement de plusieurs membres de la famille. Ses principaux défis sont toujours à ce niveau, maintenant que ses filles et son fils travaillent dans l’organisation.

Tableau 18: Décisions de E12

E12	Décisions évoquées
PDG et propriétaire d'une entreprise familiale	<ul style="list-style-type: none"> a) Congédier huit membres de la famille. b) Acheter un concurrent. c) Implanter une nouvelle structure organisationnelle (holocratie). d) Congédier son épouse. e) Congédier le contrôleur financier. f) Congédier la femme de son partenaire. g) Empêcher son partenaire et ami de devenir DG d'une des usines. h) Quoi faire avec l'ancien propriétaire d'une usine. i) Déménager une usine dans l'autre. j) Qui va lui succéder à la présidence.

5.2.2.13 E13 – Directrice générale d'un OBNL

E13 est directrice générale pour le Québec d'une organisation nationale sans but lucratif œuvrant dans le secteur de la santé et de la philanthropie. Elle occupe cette fonction depuis une dizaine d'années et œuvre dans ce secteur depuis 30 ans. Elle décrit ainsi son travail et son organisation :

Je supervise à la fois tout ce qui est génération de revenus et tout ce qui est mission; c'est-à-dire services à la population, les programmes de prévention, des programmes de soutien aux personnes touchées par notre mission. [...] En fait, ce qui est intéressant ici et cela m'a frappé quand je suis arrivée, c'est que c'est vraiment un organisme communautaire où la base est très importante. On est un organisme qui génère 30 millions à peu près, mais ce sont 30 millions qu'on amasse à coup de petits dons.

L'organisation pour laquelle E13 œuvre a subi de grands changements organisationnels au niveau national ces dernières années et une partie du pouvoir décisionnel qu'elle avait s'est déplacée du niveau provincial au niveau national. Elle vit difficilement ce changement, tout comme plusieurs de ses collaborateurs qui ont quitté l'organisation récemment. Ses principaux défis sont de gérer la division québécoise tout en s'efforçant de protéger son équipe des politiques nationales. Elle ne sait pas combien de temps elle pourra être en mesure de demeurer en poste dans un pareil environnement.

Tableau 19: Décisions de E13

E13	Décisions évoquées
Directrice générale d'un OBNL	a) Rester encore un an pour l'organisation. b) Ne pas poursuivre son employeur pour congédiement déguisé.

5.2.2.14 *E14 – PDG d'une organisation publique de transport et entreposage*
 E14 est présidente et directrice générale depuis une dizaine d'années d'une grande organisation publique œuvrant dans le transport et l'entreposage. Elle a travaillé de nombreuses années pour cette organisation dans différents postes de gestion. Elle décrit ainsi ses fonctions :

C'est moi qui dirige toutes les activités de l'organisation, de la planification stratégique à l'exécution des mandats qui inclut toutes les divisions, les relations avec le conseil d'administration, tout le secrétariat ainsi que le nouveau projet d'agrandissement.

L'organisation existe depuis de longues années et elle doit jongler entre la tradition et la modernisation des pratiques.

Tableau 20: Décisions de E13

E13	Décisions évoquées
PDG d'une organisation publique de transport et entreposage	a) Fermer un service. b) Ne pas renouveler un bail d'un client et donner l'emplacement à son compétiteur c) Ne pas refaire la toiture d'un immeuble.

5.3 Première analyse : identification des caractéristiques autres que morales

Étant donné l'état limité des connaissances sur les décisions impliquant des éléments « bien contre bien » en contexte empirique, nous avons conduit notre analyse d'une manière inductive. Dans ce type d'analyse, on tente de comprendre un phénomène surprenant peu étudié dans la littérature afin d'avancer les connaissances à son sujet. Tout comme nous l'avons fait dans la section précédente où nous décrivions le contexte dans

lequel les interviewés évoluaient, notre première analyse s'inscrit dans un raisonnement inductif interprétatif, mais n'utilisera pas de manière extensive une forme codage ouvert. Notre analyse débute plutôt par une « compréhension initiale servant de point de départ au dialogue avec les données (Gadamer dans Mantere et Ketokivi, 2013 : 80) ». Dans cette première analyse, notre compréhension initiale mobilise certains éléments théoriques clés de notre approche du phénomène de décision telle que définie au Chapitre 1 tout en restant ouvert à l'ajustement de ceux-ci face aux données surprenantes qui émergeraient des entrevues. Cela se traduit dans cette section par l'identification de chacune des décisions évoquées par les décideurs, l'identification de leur niveau de difficulté, de leur nature, de leur niveau de réalisation, de l'étape du processus décisionnel dans laquelle on évoque une difficulté particulière et de leur niveau d'urgence. Cette section expliquera comment nous en sommes arrivés à déterminer chacun de ces éléments.

5.3.1 Identification des décisions

Dans un premier temps, nous avons identifié les décisions prises par les hauts dirigeants et nous les avons divisés en séquences, soit le nombre d'entrevues sur lesquelles ces décisions se sont échelonnées. Les 14 répondants ont évoqué 73 décisions difficiles s'échelonnant sur 105 séquences. Pour chacune de celles-ci, nous avons inscrit un **libellé** reflétant le plus fidèlement possible les mots employés par le répondant pour se référer à celle-ci, tout en s'assurant de conserver l'anonymat de celui-ci. Par exemple, le répondant E1 mentionne devoir prendre une décision quant à un dilemme qu'il a entre rester ou quitter l'entreprise. Le libellé de la décision retenu a donc été « rester ou quitter l'entreprise ».

Nous avons ensuite donné un numéro à chaque décision et chaque séquence décisionnelle afin de pouvoir nous y référer plus facilement tout en conservant l'anonymat des répondants. Par exemple, la décision précédente de E1 a été notée E1-D où E1 réfère au décideur et D à la décision (la quatrième observée chez ce décideur). Étant donné que plusieurs décisions se sont échelonnées au cours de plusieurs entrevues, nous avons ensuite ajouté le numéro de l'entrevue au code de la décision. Ainsi, E1-D a été observée dans quatre entrevues soit dans E1-D-2, E1-D-3, E1-D-4 et E1-D-5.

Les répondants ont aussi identifié 21 décisions uniques comme étant directement **liées** à une autre. Un exemple de décision liée peut être vu dans la décision de E12 de vouloir changer la structure organisationnelle (décision E12-C) pour éviter de se retrouver de nouveau dans une situation où il devrait congédier des membres de sa famille (comme lors des décisions E12-A et E12-D). Comprendre comment les décisions peuvent être liées entre elles contribue à mieux saisir le contexte général dans lequel une décision est prise⁵.

5.3.2 Identification du niveau de difficulté

Nous avons ensuite analysé chacune des 105 séquences pour identifier leur **niveau de difficulté** que nous avons départagé en trois niveaux :

Niveau 1) Décisions dont la difficulté est considérée triviale par le décideur.

Niveau 2) Décisions qui tourmentent et perturbent le décideur.

Niveau 3) Décisions qui ont une incidence sur le sommeil du décideur.

Ces trois niveaux se réfèrent à la façon dont les décideurs évaluent leur décision au moment de l'entrevue. Un niveau de difficulté est associé à chaque décision uniquement en fonction de ce que les décideurs divulguent et s'ils mentionnent un impact sur leur sommeil. Par exemple, on retrouve une décision évaluée de **niveau 1** lors de la décision E5-B (vendre la division informatique) :

[Chercheur] : Ok, la décision de vendre a été prise avant de trouver un acheteur?

[E5] : Ah bien non, ça c'est vrai ça, il y avait quelqu'un qui avait de l'intérêt. Dès que cette personne a eu un intérêt, la décision de vendre a été instantanée. C'était réglé, on faisait plus d'informatique. [...] Ça, ça été la meilleure chose qu'on aurait pu faire et honnêtement on l'a souhaité, ça n'a pas été une décision brise-cœur. [...] ça partait à zéro, la compagnie ne valait rien, à zéro profit, on l'a vendu 150 000\$. Ce n'est rien, mais pour une compagnie qui fait zéro, et qui a coûté zéro...

Le décideur ne communique pas ou très peu de difficultés pour cette décision lorsqu'il est questionné par le chercheur sur celle-ci. Alors qu'il évoque de lui-même cette décision, il réalise après coup qu'elle s'imposait d'elle-même sans jamais mentionner de difficultés

⁵ Une liste des 73 décisions uniques avec leur niveau de difficulté, de réalisation et les liens entre celles-ci est disponible en Annexe 2.

supplémentaires. Pour ces raisons, le niveau de difficulté de cette décision a été évalué à 1, soit à une décision où la difficulté est considérée triviale par le décideur.

Les décisions de **niveau 2** tourmentent et perturbent le décideur, sans toutefois lui faire perdre le sommeil. E6-C est un exemple de décision avec ce niveau de difficulté :

[E6] Il y a eu l'acquisition de la balance du prix de vente de [ancien propriétaire] qui a quand même été une décision difficile à savoir si je faisais ou je ne le faisais pas. Ça, ça été une grosse, grosse, grosse décision.

[Chercheur] Comment ça s'est passé?

[E6] Je dirais beaucoup de réflexions, j'ai pensé à bien des affaires. Ça été un cheminement de regarder ça. J'ai fait des tableaux, je suis très calcul, quand je veux me sécuriser je regarde avec les projections qu'on fait puis je suis très conservateur. Je regarde si ça va fonctionner ou pas. Si je vois que ça marche, j'y vais. Après ça, je ne me pose pas trop de questions et j'avance.

Le décideur communique ici sur l'ampleur de la décision en spécifiant à quel point c'était une « grosse » décision. Il mentionne ensuite qu'il a dû y accorder « beaucoup de temps de réflexions ». La décision perturbe et tourmente le décideur, mais il ne mentionne cependant pas qu'elle a impacté son sommeil. Elle est considérée de niveau 2 pour ces raisons.

Les décisions de **niveau 3** ont toutes les caractéristiques de celles de niveau 2 (elles tourmentent et perturbent les décideurs), mais ont en plus une incidence sur le sommeil du décideur. Elles deviennent alors intrusives, voire obsédantes. La décision E9-E (rester ou quitter son poste) est considérée de niveau 3 parce qu'elle correspond à ces caractéristiques :

Je me réveillais le matin et je pensais à ça. C'est drôle à dire, c'était quasiment la première affaire que je pensais le matin, ça m'a frappé. Parce que ça montre à quel point quand même, c'est quelque chose qui vient te chercher. Je me réveillais le matin et je pensais à ça. [...] C'est le genre d'affaire que si tu te réveilles à quatre heures du matin, tu commences à penser à ça et tu ne te rends pas.

Le décideur communique ici l'importance que revêt cette décision en soulignant les répercussions qu'elle a sur son sommeil. La décision a donc été évaluée comme ayant un niveau de difficulté 3.

Sur les 105 séquences décisionnelles observées, une pluralité (48%) a été évaluée comme étant des décisions de niveau 2, soient des décisions qui tourmentent et perturbent le décideur, mais qui ne lui fait pas perdre le sommeil. Les niveaux de difficulté 1 et 3 se retrouvent ensuite chacune dans environ le quart des séquences décisionnelles observées.

5.3.3 Identification de la nature de la décision

Étant donné notre connaissance limitée du contexte dans lequel les décisions « bien contre bien » se font, nous avons décidé d'analyser inductivement la nature de chaque décision avec l'objectif d'en arriver à une catégorisation de celle-ci et d'observer l'influence du type de décision sur la difficulté ressentie. Par cette approche, nous avons été inspirés par les principes clés de la recherche empirique (Denzin et Lincoln, 2008; Glaser et Strauss, 2017; Langley, 1999). Nous avons ainsi procédé à une analyse inductive afin de discerner la **nature** de la décision. Spécifiquement, nous avons employé une analyse multiniveau pour passer de données brutes à des construits théoriques reflétant la nature de la décision. Cette analyse nous paraissait essentielle pour connaître l'incidence du type de décision sur sa difficulté. Ce travail nous a permis d'agglomérer toutes les décisions rencontrées en huit natures distinctes. Par exemple, toutes les décisions reflétant des enjeux de carrière ou de fonction du décideur ont été notées comme étant de nature « avenir professionnel », alors que toutes les décisions impliquant des congédiements ont été notées comme « congédiement ». Nous comprenons que ces catégories ne sont pas nécessairement exclusives. Par exemple, le congédiement d'une personne proche aurait pu être considéré comme ayant aussi une nature interpersonnelle. Cependant, l'objectif de l'identification n'est pas de nature taxonomique, mais plutôt de voir si à l'intérieur d'une même catégorie nous pouvons retrouver des variations quant au niveau de difficulté ou si une catégorie se démarque particulièrement des autres quant à la difficulté ressentie par les décideurs dans celle-ci. Des exemples de décisions pour chaque catégorie sont présentés dans la figure suivante :

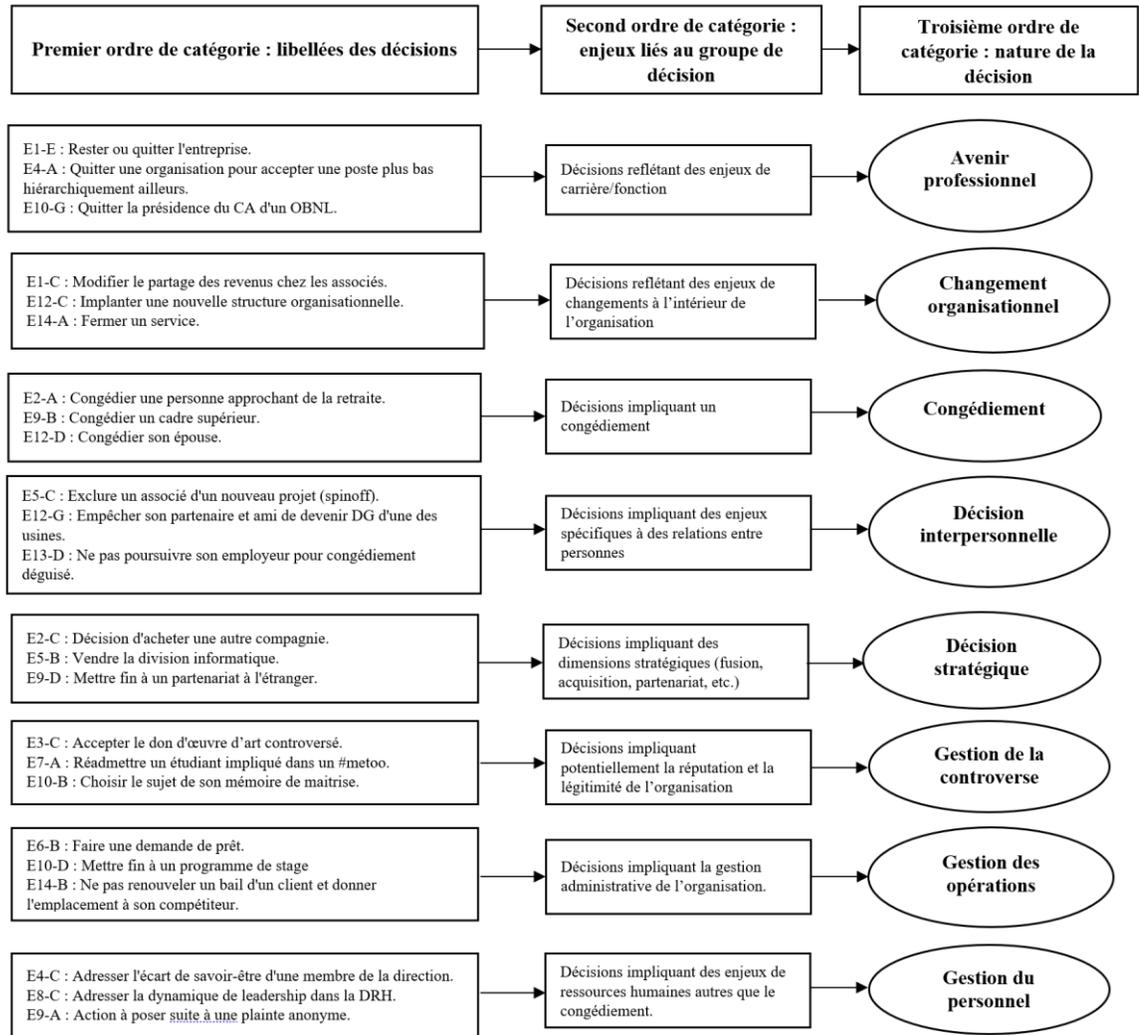


Figure 6: Aperçu du codage multiniveau pour la nature des décisions

5.3.4 Identification du niveau de réalisation

Nous avons ensuite noté le **niveau de réalisation** pour chaque séquence afin de savoir si elle doit être associée à une décision déjà réalisée ou en cours. On observe qu'une décision est en cours lorsque le décideur la considère comme telle. Par exemple, la décision de E9 de rester ou quitter son poste est une décision **en cours** lors de la séquence 2. Il la traite de manière active et comme un phénomène actuel et non terminé. Il ne sait pas à ce moment s'il va rester ou quitter son organisation. À l'inverse, à la séquence 3, il la considère comme étant **réalisée**; son choix est fait et communiqué à l'ensemble des acteurs. Il parle alors de la décision au passé et non plus au présent. Classifier les décisions en fonction de leur degré de réalisation nous semble incontournable pour pouvoir saisir

l'évolution du contexte décisionnel et départager les décisions où le répondant se réfère à ses souvenirs ou à des impressions contemporaines.

Sur l'ensemble des 105 séquences décisionnelles observées, on observe un pourcentage équivalent entre les séquences où les décisions sont réalisées et les décisions où elles ne le sont pas, soit de 48% pour les premières et de 52% pour les secondes.

5.3.5 Identification de l'étape du processus décisionnel associée à la difficulté

Nous avons par la suite identifié à quelle étape du processus décisionnel la difficulté se présente. La littérature nous avait permis de discerner quatre grandes étapes du processus décisionnel (jugement, choix, action et responsabilité). En employant une approche itérative entre celles-ci et les données de terrain, nous avons observé et identifié cinq étapes du processus décisionnel qui ont posé problème pour les décideurs (choix, planification, communication, exécution, responsabilité). Tout d'abord, notre collecte de données et notre design de recherche ne nous ont pas permis d'observer et d'étudier l'étape du jugement. Celle-ci est considérée comme étant principalement inconsciente par la littérature et est difficilement observable en contexte empirique et par des entrevues (voir Kahneman et Tversky, 1979; Shafir et Tversky, 1992; Tversky et Kahneman, 1974, 1981, 1991). Alors que l'étape du **choix** se réfère en une difficulté à choisir ou identifier différentes alternatives et l'étape de la **responsabilité** se réfère à la difficulté à assumer les conséquences du choix et de sa mise en œuvre, l'analyse des données de terrain a permis de séparer l'étape de l'action en trois. Les décideurs ont rencontré des difficultés lors de trois étapes distinctes de la mise en œuvre du choix : la planification du choix, la communication de celui-ci et enfin, sa mise en œuvre. La **planification** se réfère à une étape où le choix est fait, mais où le décideur cherche à identifier comment il pourrait mettre en œuvre son choix. La **communication** se réfère quant à elle, à l'étape où le décideur doit communiquer son choix. Enfin, **l'exécution** est la mise en œuvre concrète d'un choix fait auparavant. Dans les trois cas, ces étapes se distinguaient suffisamment entre elles et des étapes du choix et de la responsabilité pour devenir des étapes indépendantes. On retrouve le nombre d'observations pour chaque étape dans la figure suivante, notons qu'aucune étape particulière a été évoqué dans cinq séquences décisionnelles, toutes avec un niveau de difficulté 1.

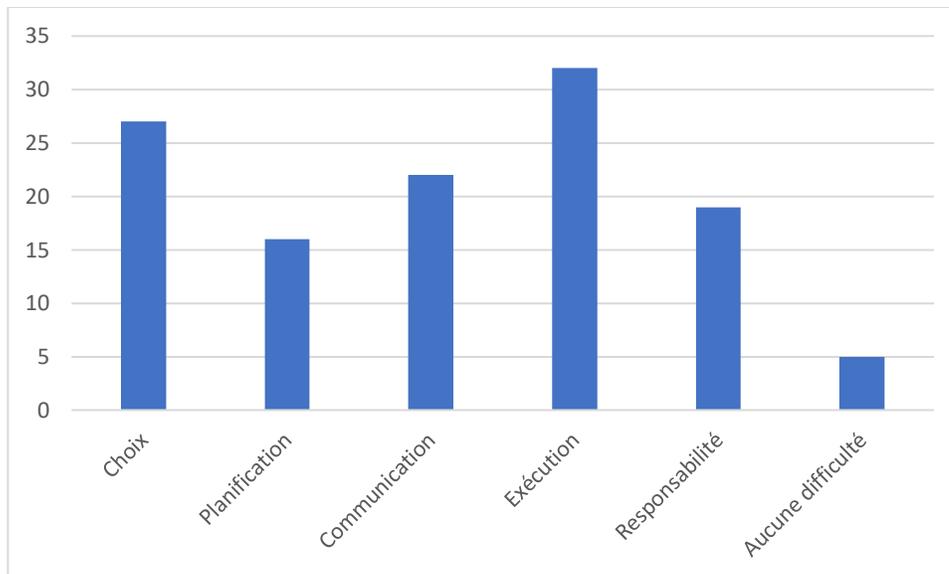


Figure 7: Nombre de décisions où chaque étape du processus décisionnel a été observé

5.3.6 Identification du niveau d'urgence

Nous avons aussi codé chaque séquence décisionnelle selon le **niveau d'urgence** que le décideur associe à celle-ci. Ainsi, une décision où le décideur ne mentionne pas d'échéancier ni d'urgence a été codée comme étant « **non urgente** » alors qu'une décision où il mentionne un sentiment d'urgence à régler la situation a été codée « **urgente** ». Enfin, certaines situations urgentes imposent aussi au décideur une échéance précise. Nous avons utilisé le code « **échéance** » pour celles-ci. L'objectif associé à l'identification du niveau d'urgence et de voir comment la pression à aller de l'avant dans le processus décisionnel rend un dilemme bien contre bien plus difficile pour le décideur.

5.3.7 Synthèse de l'analyse des éléments autres que moraux

Afin de pouvoir caractériser les décisions et afin de bien saisir le contexte dans lequel les décisions se prennent, nous avons associé différents codes aux décisions. Ainsi, une fois chacune des 73 décisions évoquées par les décideurs et les 105 séquences décisionnelles reflétant la temporalité de celles-ci identifiées par un code unique, nous avons codé chacune des séquences décisionnelles selon leur **niveau de difficulté** allant de niveau 1 à niveau 3. Nous avons par la suite noté le **niveau de réalisation** et le **niveau d'urgence** pour chaque séquence. Nous avons aussi utilisé un codage multiniveau afin de faire ressortir huit grandes catégories quant à la **nature** des 73 décisions évoquées par les

répondants. Enfin, étant donné notre approche de la décision associant celle-ci à différentes étapes du processus décisionnel et en lien avec notre intérêt de recherche pour ce qui représente une difficulté en décision, nous avons identifié cinq **étapes du processus décisionnel** où les répondants évoquaient une difficulté. Nous avons associé chacune des séquences décisionnelles aux différentes étapes évoquées par le décideur lors de cette séquence décisionnelle. Cette première analyse permettra d'isoler les décisions de niveau 3 et d'observer les dynamiques qui émergent entre les différents éléments pour ces décisions. Les résultats associés à cette étape de l'analyse sont exposés à la section 6.1.

5.4 Deuxième analyse : analyse des éléments moraux

Dans un second temps, nous avons analysé les éléments moraux identifiés dans notre cadre conceptuel. Rappelons que dans l'établissement de celui-ci, nous avons suivi des recommandations de plusieurs chercheurs pour étudier différents éléments de la prise de décision sous un angle moral (i.e. Matta, Scott, Colquitt, Koopman, & Passantino, 2017; Moggia, 2019; Robinson, Xu, & Plaks, 2019). Nous avons ainsi choisi de mobiliser le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski et Chiapello, 2005; Boltanski et Thévenot, 1991, 2000, 2006) afin d'associer à des mondes des éléments centraux de la littérature en décision et en jugement moral tels que le risque, l'ambiguïté, les rôles, les déontologies et les conséquences évoqués par les décideurs.

Nous avons associé un monde pour chacun de ces éléments en mobilisant la terminologie et les exemples mentionnés directement dans Boltanski et Thévenot (1991). En agissant ainsi, nous suivions une méthodologie standard utilisée à maintes reprises pour identifier les mondes (i.e. Barros et Michaud, 2020; Oldenhof, Postma et Putters, 2014; Patriotta, Gond et Schultz, 2011). L'idée générale d'une telle approche est d'identifier dans le langage utilisé par les répondants différents éléments permettant une association avec un monde. Par exemple, dans le cas où un décideur mentionne le risque d'une faillite ou d'une perte monétaire, nous associerions ce risque au Monde marchand qui valorise la victoire et la richesse. De plus, dans une situation où on évoquerait la difficulté à établir objectivement la performance d'un employé ou d'un partenaire, nous y verrions une ambiguïté associée au Monde industriel, soit un monde qui valorise la performance et l'efficacité. Lorsqu'une situation était plus difficile à associer à un monde, nous avons

procédé à une interprétation en fonction de l'esprit des mondes ou de leur œuvre canonique respective. Par exemple, nous avons associé le Monde inspiré à des situations où des répondants mentionnant l'importance de se sentir « vivant ». Alors que le Monde inspiré a souvent été associé dans la littérature aux arts, dans l'ouvrage initial de Boltanski et Thévenot et dans l'ouvrage canonique de Saint-Augustin, la grandeur de ce monde est associée à un état de grâce (voir section 4.1.1). Il nous semblait alors justifié d'associer une situation où l'on craint de ne plus être « vivant » à un monde valorisant une forme quasi mystique de vigueur et de passion et donc à un risque associé au Monde inspiré. Cette manière de procéder est aussi en ligne avec ce que l'on retrouve dans la littérature ayant mobilisé ce cadre (i.e. Ramirez, 2013). Nous montrerons dans cette section comment nous en sommes venus à mobiliser les mondes pour chacun des éléments de risque, d'ambiguïté, de rôles, de déontologie et de conséquence évoqués par les décideurs.

5.4.1 Identification du contexte de risque

Il a été choisi d'analyser le contexte de **risque** en fonction de l'élément moral en utilisant les différents mondes du cadre des Économies de la grandeur. Influencé par notre revue de la littérature et par la définition qu'en donne Slovic (1987), il y a un contexte de risque lorsque le décideur mentionne une exposition à un danger potentiel. Nous avons par la suite associé ce risque (sans avoir déterminé son intensité) à un monde spécifique parmi les sept mondes identifiés (projet, civique, marchand, industriel, inspiré, domestique, opinion). Ainsi, 124 éléments de risque ont été observés sur les 105 séquences décisionnelles. Des exemples de risque associé à chacun des mondes peuvent être consultés dans le tableau suivant :

Tableau 21: Exemples de risques associés à chaque monde

Risques	Exemples
Projet	E8-H : risque que tout ce qu'on a créé soit détruit et que l'équipe soit démobilisée. E12-E : risque que l'organisation ne s'adapte pas, qu'on résiste au changement.
Civique	E1-E : risque que l'organisation devienne encore plus individualiste. E14-B : risque qu'un client occupe un espace pour empêcher un autre de l'avoir.
Marchand	E1-A : risque qu'un avocat parte avec ses clients s'il quitte l'organisation. E2-B : risque que la nouvelle marque meure.
Industriel	E1-A : risque d'erreurs professionnelles. E3-B : risque que le travail ne se fasse pas.
Inspiré	E10-G : risque de perdre tout plaisir et son calme. E13-B : risque de s'éteindre, de ne plus se sentir vivante.
Domestique	E4-C : risque qu'on me trahisse. E5-E : risque que la chicane éclate au grand jour.
Opinion	E3-C : risque de me mettre une personnalité publique à dos. E9-A : risque qu'une controverse publique éclate.

5.4.2 Identification du contexte d'ambiguïté

Il a aussi été choisi d'analyser le contexte **d'ambiguïté** en fonction de l'élément moral en utilisant les différents mondes du cadre des Économies de la grandeur. Influencé par la définition qu'en donne la littérature (voir Fox, Erner et Walters, 2015; March et Olsen, 1975; Trautmann et Van De Kuilen, 2015), il y a un contexte ambigu lorsque le décideur mentionne qu'une information semble mal définie ou que celle-ci est contradictoire, que ce qui se passe n'est pas clair ou lorsque la causalité des éléments est difficile à définir. Les éléments dont les décideurs ont eu de la difficulté à évaluer la grandeur ont été associés à de l'ambiguïté. Par exemple, E8 mentionne qu'il ne sait pas à quel point son directeur des ressources humaines possède le leadership nécessaire à sa fonction et explique comment ce dernier est difficile à évaluer dans un contexte aussi changeant qu'est celui de son organisation. Une situation comme celle-ci a été associée à une ambiguïté dans le monde Projet. De cette même manière, 236 éléments d'ambiguïté ont été observés sur les 105 séquences décisionnelles. Des exemples d'ambiguïté associés à chacun des mondes peuvent être consultés au tableau suivant :

Tableau 22: Exemples observés d'ambiguïtés associés à chaque monde

Ambiguïté	Exemples
Projet	E8-E : le leadership du DRH. E13-C : sa motivation, son goût d'être dans l'organisation, sa capacité d'adaptation.
Civique	E2-B : la légalité de l'enregistrement de la marque. E9-A : la légitimité de la plainte reçue.
Marchand	E5-E : la valeur de l'entreprise. E11-B : le bonus annuel à recevoir.
Industriel	E4-D : la compétence des gestionnaires pour leur poste respectif. E14-C : les preuves comme quoi le toit est brisé.
Inspiré	E7-C : son sentiment d'être vivante, son équilibre vie et travail. E5-C : La passion, l'énergie et l'acceptation des risques de l'associé.
Domestique	E11-B : le respect du propriétaire à son égard, sa propre loyauté à ce dernier. E12-A : la relation entre la famille et l'entreprise.
Opinion	E4-A : les attentes venant avec la notoriété. E6-D : la notoriété de l'organisation.

5.4.3 Identification des rôles

Enfin, il a aussi été choisi d'analyser le contexte en observant **l'ambiguïté de rôle** en fonction de l'élément moral en utilisant les différents mondes du cadre des Économies de la grandeur. Il y a un contexte d'ambiguïté de rôle lorsque le décideur communique qu'il existe des demandes incompatibles entre elles par rapport aux différents rôles de sa vie. Les études récentes ont démontré qu'au-delà des différents rôles qu'un acteur peut avoir à l'intérieur d'une organisation, les différents rôles qu'il a dans sa vie en général ont une incidence sur l'organisation (Amstad *et al.*, 2011; Reina, Peterson et Zhang, 2017; Unsworth, Kragt et Johnston-Billings, 2018). Soixante-deux éléments d'ambiguïté de rôle ont été observés sur les 105 séquences décisionnelles. Des exemples d'ambiguïté de rôle associés à chacun des mondes observés peuvent être consultés au Tableau 23. Aucun exemple associé à des ambiguïtés reliées à un rôle marchand ou civique n'a été observé.

Tableau 23: Exemples observés pour chaque rôle associé à une ambiguïté

Mondes	Exemples de rôle
Projet	R2-B : le motivateur, l'enthousiaste. R8-F : celui qui connecte les gens entre eux.
Civique	R1-A : le président élu. R7-A : la grande féministe.
Marchand	S/O
Industriel	R5-C : le gestionnaire. R12-C : l'expert.
Inspiré	R13-D : la femme passionnée. R7-C : la fille vivante.
Domestique	R5-E : l'ami. R10-C : l'époux.
Opinion	S/O

5.4.4 Identification des déontologies

Il y a **logique déontologique** lorsque le décideur évalue la justesse morale de l'action ou de l'inaction en fonction de son respect de certaines règles morales. La logique déontologique a été observée dans la littérature comme étant un élément essentiel à la compréhension d'une décision étudiée ayant des incidences morales (Bartels *et al.*, 2015; Haidt, 2001). Comme c'était le cas pour le risque, l'ambiguïté et l'ambiguïté de rôle, les éléments de logique déontologique ont aussi été associés à des mondes spécifiques. Nous avons observé 65 séquences décisionnelles comprenant un ou des éléments déontologiques. Des exemples de logiques déontologiques associées à chacun des mondes peuvent être consultés au tableau suivant :

Tableau 24: Exemples de logiques déontologiques observées

Mondes	Exemples de logique déontologique
Projet	E1-B : on doit être un leader mobilisateur. E13-B : on doit laisser le monde être autonome.
Civique	E7-A : je ne peux pas imposer cette décision aux autres. E4-C : je dois suivre la jurisprudence.
Marchand	E12-A : le rôle de la compagnie est de faire de l'argent. E14-B : on ne doit pas freiner la croissance d'une entreprise.
Industriel	E8-E : les comités doivent gérer et passer à l'action à l'aide d'indicateurs. E4-B : je suis là pour gérer et optimiser et c'est ça que je vais faire.
Inspiré	E3-C : ce n'est pas à moi à juger l'œuvre d'un artiste. E10-G : je dois avoir du plaisir.
Domestique	E4-C : on ne doit pas blâmer son patron en public. E8-F : on doit garder la confiance de ses collaborateurs.
Opinion	E8-F : on ne doit pas générer la déception d'une personne célèbre.

5.4.5 Identification des conséquences

Il y a **logique conséquentialiste** lorsque le décideur évalue la justesse morale de l'action ou de l'inaction en fonction des conséquences produites. Une **conséquence positive** est identifiée lorsque le décideur voit une conséquence avantageuse et une **conséquence négative** est identifiée lorsque le décideur voit une conséquence désavantageuse. Chaque conséquence est associée à un monde spécifique comme pour les éléments précédents. La logique conséquentialiste a été observée dans 82 des 105 séquences décisionnelles. Une liste d'exemples de conséquences positives et négatives associées à chaque monde peut être consultée au tableau suivant :

Tableau 25: Exemples de logiques conséquentialistes observées

Mondes	Exemples de conséquences
Projet	Positive : E1-E : il va s'impliquer et diriger un projet passionnant. Négative : E10-C : il va quitter un travail qu'il adore.
Civique	Positive : E8-C : on évite une crise avec le politique. Négative : E4-A : s'il y a une crise, personne ne va faire appel à lui.
Marchand	Positive : E11-A : il pourrait doubler son bonus. Négative : E6-C : cette nouvelle dette va lui coûter plus cher.
Industriel	Positive : E3-A : on diminue le risque d'erreurs majeures. Négative : E12-E : on perd une expertise difficile à remplacer.
Inspiré	Positive : E12-A : elle va « reprendre vie ». Négative : [non-observée]
Domestique	Positive : E5-F : son partenaire va avoir assez d'argent pour s'occuper de sa famille. Négative : E7-A : l'impact que cela va avoir sur la vie du garçon et des autres étudiants.
Opinion	Positive : E8-C : on évite une crise avec des gens influents. Négative : E4-A : il va devenir un inconnu là-bas.

5.4.6 Synthèse de l'analyse des éléments moraux

Nous avons dans cette section analysé différents éléments associés à la décision et au jugement moral en mobilisant les mondes du cadre des Économies de la grandeur. C'est à cette étape que nous avons exclu de notre analyse le monde vert où la grandeur morale est associée à l'écologie (Lafaye & Thévenot, 1993) parce qu'il n'est pas apparu une seule fois dans nos résultats. Nous avons ainsi retrouvé les sept mondes restants dans les risques, les ambiguïtés et les différents rôles évoqués par les décideurs. C'est aussi le cas pour les logiques déontologiques et conséquentialistes qu'ils ont mobilisées.

5.5 Interprétation des éléments moraux et autres que moraux

L'analyse des données de cette thèse a comme objectif de mettre en perspective les différents éléments identifiés dans la littérature avec ceux qui ont émergé des données empiriques. Pour y parvenir, nous avons noté pour chaque séquence décisionnelle les différents codes mentionnés précédemment (résumé au Tableau 26) dans un fichier Excel dans le but d'identifier des tendances. Cette analyse s'inscrit dans la continuité des recherches ayant utilisé le modèle des Économies de la grandeur où l'on quantifie les mondes utilisés pour faire ressortir des tendances et l'intensité de leur utilisation (voir Demers & Gond, 2019; Dionne et al., 2019; Gond et al., 2016; Patriotta et al., 2011). Cette analyse a permis de remarquer que certains éléments ressortaient davantage lorsque le niveau de difficulté des décisions augmentait et de comparer certains éléments d'analyse entre eux. L'objectif n'est pas d'en arriver à une généralisation à l'aide d'une analyse quantitative complète, mais d'identifier des tendances pour lesquelles une analyse qualitative en profondeur doit être opérée afin de ressortir les caractéristiques des décisions avec une difficulté de niveau 3 et de permettre de répondre à notre première question de recherche.

Tableau 26: Ensemble des codes utilisés et leur descriptif respectif

Codes	Libellés	Description
Décision	Le libellé de la décision est noté pour refléter le plus fidèlement les mots employés par le répondant pour se référer à celle-ci, tout en s'assurant de conserver l'anonymat de celui-ci.	Une décision est identifiée lorsqu'un répondant associe un ou un groupe d'évènements à une décision. Le terme décision n'a pas été défini au préalable aux répondants.
Décision liée	Oui Non	Une décision est liée lorsque le décideur fait un lien direct entre la décision actuelle et une autre décision identifiée.
Niveau de difficulté	Niveau 1 Niveau 2 Niveau 3	Niveau 1) Décisions dont la difficulté est considérée triviale par le décideur. Niveau 2) Décisions qui tourmentent et perturbent le décideur. Niveau 3) Décisions qui ont les caractéristiques du niveau 2 et qui en plus ont une incidence sur le sommeil du décideur.
Urgence	Non urgente Urgente Échéance	Non urgente : le décideur ne mentionne pas d'échéancier ni d'urgence. Urgente : le décideur ne mentionne pas d'échéancier, mais communique un sentiment d'urgence à régler la situation. Échéance : le décideur communique un sentiment d'urgence et une échéance précise où la situation doit être réglée
Niveau de réalisation	Réalisée En cours	Réalisée : est complète si le décideur considère cette décision comme une chose terminée. En cours : si le décideur considère que la décision comme n'est pas terminée.
Contexte de risque	Selon les sept mondes de la sociologie de la critique (inspiré, domestique, opinion, civique, marchand, industriel, projet).	Il y a un contexte de risque lorsque le décideur mentionne une exposition à un danger potentiel. Ce risque est alors associé à un monde spécifique.
Contexte d'ambiguïté générale	Selon les sept mondes de la sociologie de la critique (inspiré, domestique, opinion, civique, marchand, industriel, projet).	Il y a contexte ambigu lorsque le décideur mentionne qu'une information semble mal définie ou que celle-ci est contradictoire, que ce qui se passe n'est pas clair ou lorsque la causalité des éléments est difficile à définir. Cette ambiguïté est alors associée à un monde spécifique.
Contexte d'ambiguïté rôle	Selon les sept mondes de la sociologie de la critique (inspiré, domestique, opinion, civique, marchand, industriel, projet).	Il y a un contexte d'ambiguïté de rôle lorsque le décideur communique qu'il existe des demandes incompatibles entre elles par rapport aux différents rôles de sa vie. Cette ambiguïté de rôle est alors associée à un monde spécifique.
Logique déontologique	Selon les sept mondes de la sociologie de la critique (inspiré, domestique, opinion, civique, marchand, industriel, projet).	Il y a logique déontologique lorsque le décideur évalue la justesse morale de l'action ou de l'inaction en fonction de son respect de certaines règles morales. La logique déontologique est alors associée à un monde spécifique.
Logique conséquentialiste	Conséquence positive ou négative selon les sept mondes de la sociologie de la critique (inspiré, domestique, opinion, civique, marchand, industriel, projet).	Il y a logique conséquentialiste lorsque le décideur évalue la justesse morale de l'action ou de l'inaction en fonction des conséquences produites. Une conséquence positive est identifiée lorsque le décideur voit une conséquence avantageuse et une conséquence négative est identifiée lorsque le décideur voit une conséquence désavantageuse. Chaque conséquence est alors associée à un monde spécifique.

Nous avons ainsi isolé les décisions de niveau 3 et les avons analysées selon les éléments moraux et autres que moraux afin d'identifier comment les décisions les plus difficiles se démarquent de celles de niveau 1 et 2. Cette analyse a permis d'analyser individuellement chaque décision de niveau 3 afin de regarder comment les décideurs évoquent ces éléments. Elle a permis de confirmer l'observation dans la littérature (i.e. Bartels *et al.*, 2015; Greene, 2007; Haidt, 2001) de l'importance des conflits entre logiques déontologiques et conséquentialistes comme élément contribuant significativement à la difficulté d'une décision. Les résultats de cette analyse sont décrits à la section 6.2. Nous avons ensuite comparé le nombre de mondes présents entre chaque niveau de difficulté pour observer la présence ou non de différences. Cette analyse a permis d'identifier que certains mondes ont été plus présents que d'autres pour certains éléments, démontrant ainsi que les décideurs interviewés ont rencontré davantage de difficulté lorsqu'ils évoquaient certains univers moraux que d'autres. Les résultats de cette analyse sont présentés à la section 6.3.

5.6 Troisième analyse : évolution des décisions s'échelonnant sur plus d'une séquence

Un troisième type d'analyse a été conduit pour répondre directement aux enjeux soulevés par notre deuxième question de recherche (*comment les décideurs tentent-ils de résoudre une telle situation?*). Cette question provenait directement de notre faible connaissance empirique de la dynamique d'action des décideurs en contexte de décision « bien contre bien ». Afin de faire la lumière sur cette dynamique, il était essentiel de considérer des décisions ayant été observées à plusieurs reprises afin d'être capables d'observer l'évolution – et celle du contexte dans lequel celle-ci s'opère – afin d'être en mesure de comprendre comment les décideurs tentent de résoudre les situations impliquant des dilemmes « bien contre bien ». Nous présenterons dans cette section la démarche que nous avons employée pour identifier ces décisions et le contexte de celle-ci avant de présenter dans un second temps la manière dont nous avons identifié différentes approches de résolution. Enfin, nous présenterons dans un dernier temps comment nous avons observé diverses dynamiques entre ces différentes approches lors de décision ayant été observées sur plusieurs séquences temporelles.

5.6.1 Identification des décisions longues

Dans un premier temps, afin de considérer les différents modes de résolutions employés par les décideurs, nous avons isolé uniquement les décisions s'étant échelonnées sur trois séquences et plus, soit celles que nous avons pu observer sur une plus longue période et surtout davantage de fois. Retenir seulement ces décisions a permis une analyse sur un plus grand nombre de points d'observation et d'augmenter ainsi les informations permettant l'évaluation de l'évolution du contexte. Elle permet aussi d'observer en continuum les différentes approches mises en place par les dirigeants au cours d'une seule et même décision tout en permettant de voir des liens potentiels entre celles-ci et le contexte propre à chaque séquence. Nous avons exclu les décisions observées uniquement à deux reprises parce qu'elles offrent moins d'information sur ce qui s'est passé entre le début et la fin d'une décision. Nous avons ainsi retenu 10 décisions prises par huit décideurs. Le tableau suivant représente la liste de ces 10 décisions :

Tableau 27: 10 décisions avec plus de deux temps d'observation

Décideur	Séquences observées pour la décision	Court résumé de la décision
E1	4	Le décideur réfléchit sérieusement à son avenir comme président de l'organisation. Alors que son organisation regarde pour fusionner avec un autre cabinet, on ne parle que d'argent plutôt que de développement organisationnel.
E2	3	Le modèle d'affaires de l'organisation du décideur repose sur des acquisitions futures. Le décideur peine cependant à trouver des entreprises à vendre et au bon prix et doit composer avec des obligations familiales rendant la situation très difficile pour lui.
E5	4	Le décideur souhaite réduire le rôle de son partenaire d'affaires dans leur entreprise. Le partenaire est cependant un ami de longue date.
E8	3	À la suite d'une crise de confiance des directions cliniques envers la direction des ressources humaines, le décideur doit agir face au manque de leadership du directeur des ressources humaines.
E8	3	Le décideur hésite à s'impliquer pendant une campagne électorale où plusieurs partis politiques font promesses concernant l'avenir de son organisation. Lorsqu'un parti ayant promis de défaire sa structure organisationnelle l'emporte, il réfléchit sérieusement à son futur dans l'organisation.
E10	4	Le décideur réfléchit sérieusement à son avenir dans l'organisation. Alors qu'il adore son affectation temporaire et que l'état-major aimerait le voir rester, celle-ci l'éloigne de sa famille qui réside dans une autre région.
E11	3	Alors que le décideur propose au propriétaire de l'entreprise de déménager toutes les usines sur un même site depuis des années, celui-ci accepte finalement. Le décideur doit mettre en œuvre le projet et composer avec les sauts d'humeur du propriétaire.
E11	3	Le décideur peine à composer avec les sauts d'humeur du propriétaire de l'entreprise. Il réfléchit sérieusement à son avenir en poste.
E12	3	Le décideur désire implanter une nouvelle structure organisationnelle horizontale où il n'y aurait plus de directeurs. Il se heurte à beaucoup de résistance organisationnelle de la part des directeurs.
E13	3	La décideuse réfléchit à son avenir dans l'organisation. Elle ne se sent plus valorisée et hésite entre rester encore un peu ou quitter rapidement.

5.6.2 Identification des modes de résolution des dilemmes « bien contre bien »

Ensuite, afin de faire sens des données obtenues nous avons suivi les recommandations de Langley (1999) et utilisé une stratégie narrative pour construire des histoires à partir des données brutes (verbatim d'entrevues et autres documents lorsque disponible) et des éléments de contextes obtenus lors de l'analyse des éléments moraux et autres que moraux. Nous avons ensuite analysé individuellement chacune des 10 décisions afin d'identifier comment les décideurs tentaient de résoudre la situation difficile dans laquelle ils se trouvaient. Pour y arriver, nous avons procédé à un codage ouvert (Strauss et Corbin, 1998) visant à créer différents niveaux de réactions utilisées par les décideurs (les différents niveaux de codage sont illustrés dans la Figure 8). Dans un premier temps, nous avons résumé en quelques mots comment les décideurs tentaient de résoudre les situations impliquant des dilemmes « bien contre bien ». Nous avons ensuite examiné ces libellés afin de cerner les similarités et les différences dans le but de créer et d'en faire ressortir un premier niveau de théorisation. Nous avons à cette étape identifié six catégories de réactions typiques en lien avec la résolution des dilemmes « bien contre bien ». Enfin, dans un troisième temps, nous avons procédé à un autre niveau de codage à partir de ces six catégories afin de voir s'il était possible d'identifier un niveau supérieur de théorisation. Cela nous a permis d'identifier trois grandes stratégies que les décideurs mettent en place lorsqu'ils sont confrontés à des décisions difficiles. Ces trois grandes stratégies ainsi que les différentes approches qui leur sont associées sont présentées aux sections 7.1, 7.2 et 7.3.

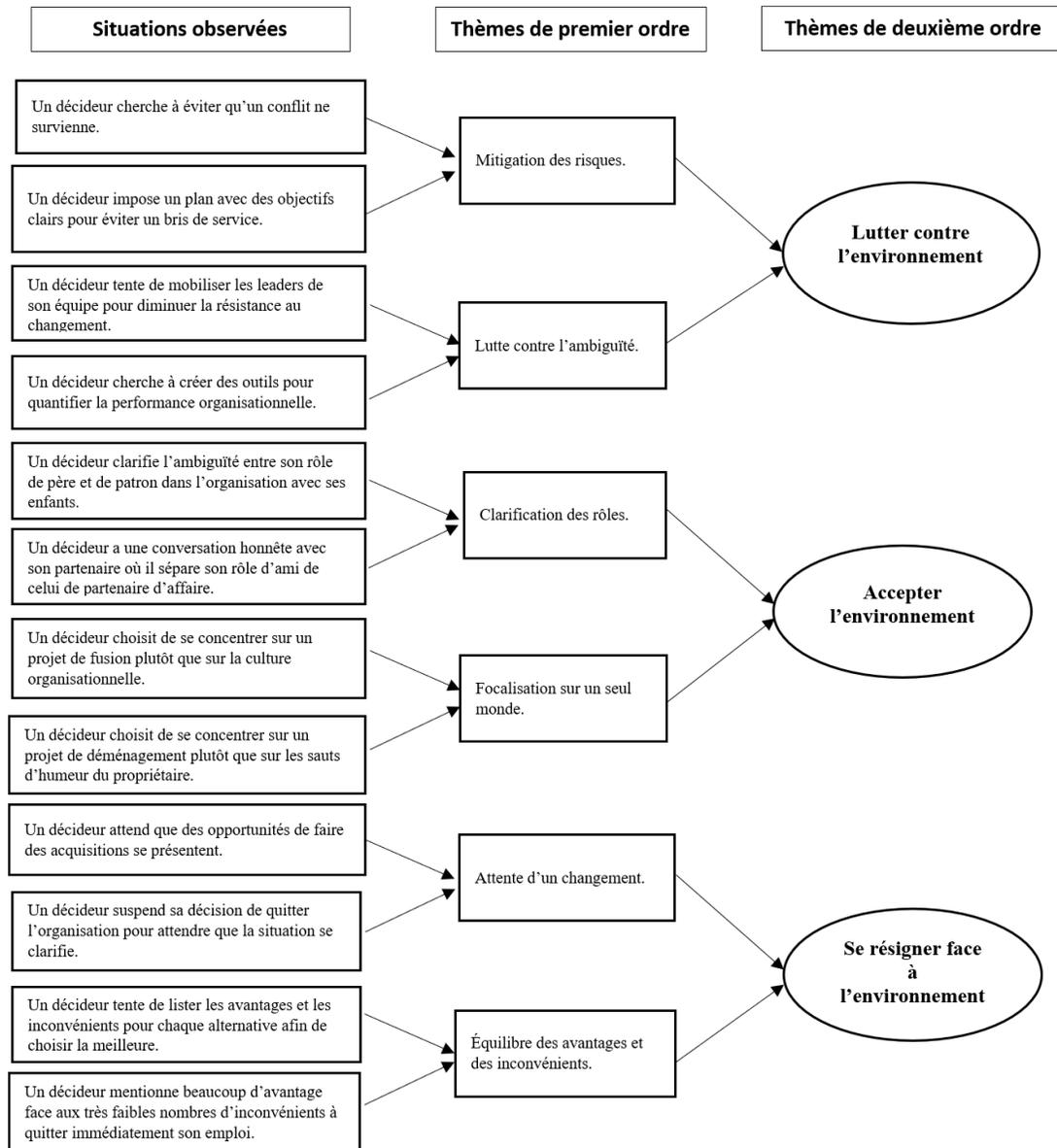


Figure 8: Structure du codage employée pour déterminer les modes de résolution des dilemmes bien contre bien

5.6.3 Identification des dynamiques quant à l'utilisation des modes de résolution

Dans une étape subséquente, nous sommes retournés dans chacune des décisions longues pour voir s'il y avait des dynamiques particulières entre les modes de résolution. Nous avons cherché à identifier si certains modes de résolution survenaient à des moments particuliers des séquences observées (début, milieu, fin) et nous avons regardé pour voir si certains de ces modes étaient mobilisés en coordination. L'objectif était ici de mettre

en perspective les approches et stratégies identifiées précédemment et les éléments contextuels propres à leur utilisation. Cela nous a permis de repérer comment les décideurs coordonnent certaines approches et le rôle de celles-ci dans l'initiation et la clôture de certaines décisions. Les résultats de cette analyse sont présentés à la section 7.4.

5.7 Les critères de validité

Étant donné que nous avons adopté un design de recherche qualitatif (Patton, 2005) ainsi qu'une approche épistémologique constructiviste (Guba et Lincoln, 1994, 2005), certains critères de validité propres à ces approches doivent s'appliquer. Nous expliquerons tout d'abord comment nous avons accordé à ce propos une attention particulière aux dimensions de **confirmabilité**, de **transférabilité** et de **crédibilité** pour ensuite décrire comment nous avons validé initialement notre approche dans cette thèse lors d'une phase préliminaire.

Afin de nous assurer de la **confirmabilité**, nous avons conservé toutes les traces ayant mené à nos conclusions. Nous avons conservé les guides d'entrevues, les notes manuscrites, les enregistrements, les documents avec les codages, les verbatims et les documents complémentaires. La conservation de ces documents permet de retracer toutes les étapes depuis la collecte de données jusqu'aux conclusions, permettant de retrouver le cheminement utilisé pour des fins de confirmation.

Pour nous assurer de la **transférabilité**, nous avons utilisé une trame narrative permettant une grande contextualisation (Langley, 1999). Cette contextualisation se retrouve particulièrement dans l'analyse des dix décisions longues, mais aussi dans le soin apporté à décrire chacun des décideurs et leur situation respective. Elle permet aux lecteurs un accès maximal au contexte empirique et permet un transfert de situations en apparence uniques à d'autres situations similaires.

Comme l'explique Chell (2004), la méthode des incidents critiques comporte cependant quelques inconvénients. La méthode est manifeste et le sujet a conscience d'être interviewé, il est cependant possible de limiter cet inconvénient en offrant une assurance

de confidentialité, ce que nous avons offert à chacun des interviewés. Un autre inconvénient identifié par l'auteur serait que l'interviewé se rapporte toujours à sa mémoire. Cet inconvénient serait toutefois limité par le fait que comme il s'agit d'évènements critiques, les interviewés en gardent généralement une bonne mémoire. De plus, dans le cas de cette présente recherche, des incidents critiques en cours sont aussi examinés à plusieurs reprises, cet inconvénient s'en retrouve encore plus diminué. Une autre limitation à cette recherche pourrait être l'absence de triangulation. Toutefois, cet aspect semble moins limitatif dans ce cas-ci étant donné l'accent donné à la narration de l'individu. De plus, plusieurs décisions sont étudiées pour chacun des dirigeants augmentant ainsi les points de comparaisons et la transférabilité des résultats.

Afin de nous assurer de la **crédibilité**, nous avons effectué plusieurs actions. Nous avons tout d'abord décidé d'utiliser une suite d'entrevues afin de mieux comprendre l'évolution des dilemmes « bien contre bien » lors des décisions. Cette exposition prolongée auprès des acteurs nous a permis d'obtenir des informations riches et continues auprès d'acteurs et d'être attentifs aux possibles contradictions. Nous avons suivi les conseils de Guba et Lincoln (1994) et nous avons utilisé le « débriefing » par des pairs qui ne sont pas liés au projet de recherche. Nous avons ainsi discuté avec d'autres doctorants, mais aussi des professeurs ne faisant pas partie du projet, de nos avancements et des différents défis rencontrés. Les résultats et le processus de recherche ont aussi été présentés au 88^e congrès de l'ACFAS en mai 2021 ainsi qu'à trois reprises dans le cadre d'un cours de deuxième cycle en gestion de risques s'adressant à des gestionnaires en sécurité publique en 2021 et 2022. Ces rencontres ont permis d'obtenir des dialogues exogènes (Ketokivi et Mantere, 2010) permettant de voir certains angles morts propres à notre démarche, à reconsidérer des présupposés et à confronter les thèmes théoriques choisis avec d'autres alternatives. Des contacts ont aussi été établis avec certains participants pour discuter et confirmer certains résultats.

La recherche exploratoire de l'été 2016 présentée lors d'un séminaire doctoral en méthode qualitative de la professeure Ann Langley, spécialiste reconnue en méthodologie qualitative, a aussi permis d'affiner certains points théoriques et méthodologiques.

5.8 Considérations éthiques

Il est primordial de s'attarder aux risques que les répondants prennent à participer aux interviews pour cette recherche. Le premier risque appréhendé concerne notre unité d'analyse soit les décisions qui viennent d'être prises ou qui sont présentement en train d'être prises par le dirigeant. Ces décisions peuvent découler d'enjeux hautement confidentiels. La confidentialité de ces décisions, qui peuvent parfois être stratégiques, est un enjeu éthique important. On peut penser aux conséquences catastrophiques qu'aurait la fuite d'informations concernant un congédiement ou un changement stratégique. Une précaution a été prise en ce sens au niveau de l'enregistrement des entrevues qui a été fait sur un appareil électronique crypté et les enregistrements sont conservés sur un autre appareil dont l'accès est protégé. Des ententes de confidentialité ont été prises avec les participants et l'anonymat a été garanti pour tous. Nous référerons dans cette recherche à des codes plutôt qu'à leur prénom ou le nom de leur entreprise afin de protéger leur anonymat. Par exemple, une décision a été exclue de cette thèse à la demande du participant qui jugeait le risque trop important pour sa carrière.

Il peut aussi être difficile émotionnellement pour une personne de revivre certaines décisions prises récemment. Par définition, les décisions qui empêchent de dormir perturbent et tourmentent les participants. Nous avons donc toujours terminé les entrevues par des questions de clôture moins difficiles émotionnellement pour les participants.

Un certificat d'éthique a aussi été soumis et autorisé par Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal pour cette présente recherche.

5.9 Synthèse de la méthodologie

Nous avons débuté ce chapitre de méthodologie en établissant un lien avec notre approche théorique de la décision. Afin d'être cohérents avec cette approche, nous avons adopté une méthodologie qualitative mettant l'accent sur la réflexivité des décideurs. Notre approche a été influencée par la méthode des incidents critiques en se concentrant sur des décisions où des difficultés significatives sont présentes. Afin de répondre à nos deux

questions de recherche, nous avons procédé à 41 entrevues semi-structurées avec 14 membres de la haute direction.

Une première analyse nous a permis d'identifier plusieurs caractéristiques de ces décisions. Nous avons ainsi identifié 73 décisions s'échelonnant sur 105 séquences. Nous avons ensuite noté un niveau de difficulté pour chacune de ces séquences. Une analyse multiniveau de ces décisions nous a permis d'identifier huit natures différentes dans laquelle chacune des décisions peut être associées. Nous avons aussi classé chacune des 105 séquences décisionnelles selon qu'elles étaient toujours en cours ou qu'elles se référaient à une décision déjà réalisée par le décideur. Ces séquences ont aussi été associées à une ou plusieurs étapes du processus décisionnel dans lequel le dirigeant évoque une difficulté ainsi qu'à un niveau d'urgence. Cette première analyse a permis de faire ressortir les caractéristiques autres que morales des décisions les plus difficiles et de les comparer à celles où les dirigeants ont rencontré moins de difficulté.

Une seconde analyse a, quant à elle, permis de faire ressortir les mondes derrière plusieurs éléments théoriques de la littérature sur la décision. Nous avons ainsi caractérisé le risque, l'ambiguïté, les rôles, les déontologies et les conséquences à l'aide des mondes du cadre des Économies de la grandeur mobilisé dans notre cadre conceptuel. Cette étape permet d'analyser les éléments « bien contre bien » des décisions les plus difficiles évoquées par les dirigeants. C'est à cette étape que nous avons exclu le monde vert de notre analyse parce que ce dernier n'avait pas été évoqué par les participants lors des entrevues. Cette seconde analyse a ensuite été jumelée à la première pour faire ressortir les éléments moraux qui sont ressortis avec intensité lors des décisions les plus difficiles.

Une troisième analyse s'est concentrée uniquement sur l'aspect évolutif des décisions. Nous avons ainsi retenu les 10 décisions s'échelonnant sur au moins trois points d'observations (trois entrevues). L'objectif de cette analyse était de premièrement identifier les modes de résolution des dilemmes « bien contre bien » à l'aide d'un codage ouvert multiniveau. Ensuite, l'objectif était d'être en mesure d'observer la présence d'une ou de plusieurs dynamiques particulières quant à l'utilisation de ces modes de résolution des dilemmes recueillis dans la durée.

Nous avons terminé ce chapitre en mettant de l'avant que cette méthodologie faisait état de plusieurs facteurs de validité telle que la confirmabilité, la transférabilité et la crédibilité. Nous avons d'ailleurs expliqué comment la phase préliminaire de cette recherche s'insérait dans notre approche générale et contribuait à ces critères de validité.

En somme, l'analyse et la collecte de données ont été faites d'une manière itérative entre la recherche terrain et la recherche théorique. Des thèmes ont émergé tout au long du processus, ce qui a permis d'affiner notre approche théorique et notre analyse des données du terrain.

Chapitre 6

Caractéristiques des décisions les plus difficiles impliquant des dilemmes « bien contre bien »

Ce chapitre amène des réponses à la première de nos deux questions de recherches soit :

1) quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes « bien contre bien » chez les dirigeants? Nous donnons une réponse en trois temps à cette question. Tout d'abord, nous établirons les caractéristiques générales de ce type de décision en mettant l'accent sur ses aspects processuels et contextuels. Ensuite, nous démontrerons que ce type de décision conduit le décideur à devoir nécessairement accepter le sacrifice d'un élément moral qu'il juge essentiel. Enfin, nous montrerons que le pluralisme moral présent dans une situation contribue directement à la difficulté d'une décision en accordant une importance particulière à la complexité morale et aux difficultés que les décideurs ont à conjuguer avec certaines valeurs morales. Nous concluons en démontrant que sous cette apparence de pluralisme moral se cache en fait de fortes inégalités et des préférences pour certaines valeurs.

6.1 Les décisions les plus difficiles doivent être conceptualisées en tant que processus contextuels

Afin de bien comprendre ce qu'est une décision impliquant un dilemme « bien contre bien », il est tout d'abord essentiel de démontrer pourquoi l'aspect moral est si important lors des décisions les plus difficiles. Dans cette section, nous soulignerons cette importance en mettant en évidence ce que les décisions les plus difficiles ne sont pas pour ensuite mettre de l'avant certaines de leurs caractéristiques. Nous débuterons ce parcours en démontrant que les décisions les plus difficiles dépendent de leur contexte et non de leur nature ou des préférences des décideurs. Cette première section est essentielle à la démonstration de l'influence des éléments moraux – et en particulier des dilemmes « bien contre bien » – sur lesquelles nous nous focaliserons lors de la deuxième et de la troisième partie de ce chapitre. Ensuite, nous démontrerons que les dilemmes « bien contre bien » doivent être conceptualisés comme un processus dont les étapes les plus difficiles sont le choix, la communication et la responsabilité. Nous démontrerons aussi que malgré un haut

niveau de difficulté, ces décisions n'ont pas été moins mises en œuvre que les autres, observations que nous associerons au sentiment d'urgence davantage évoqué lors de ces décisions.

6.1.1 La difficulté dépend du contexte

Nous avons observé différents niveaux de difficulté lors des 70 décisions -échelonnées sur 105 séquences temporelles- étudiées. Nous avons utilisé trois niveaux de difficulté pour départager les décisions entre elles allant des décisions de niveau 1, jugées triviales par le dirigeant même, aux décisions de niveau 2 jugées perturbantes, aux décisions de niveau 3 qui ont impacté le sommeil du décideur. C'est à partir de celui-ci que nous avons pu procéder à une comparaison entre les décisions. La figure suivante montre la répartition pour chaque niveau de difficulté sur le total des séquences décisionnelles observées.

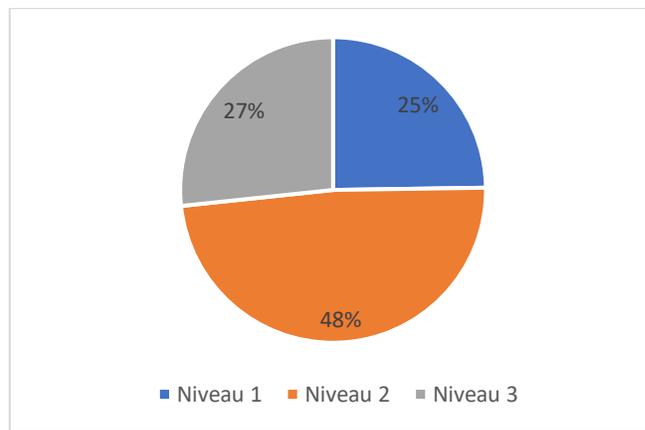


Figure 9: Niveaux de difficulté observés dans les séquences décisionnelles

Le fait de retrouver plusieurs niveaux de difficulté pour des décisions provenant des réponses des décideurs à une seule et même question à propos des décisions les ayant empêchés de dormir n'est pas particulièrement surprenant. Ce ne sont pas tous les dirigeants qui ont en tête une pareille décision ou qui ont le goût de partager celle-ci. Cependant, le fait que le niveau de difficulté varie pour des décisions de même nature tout comme l'écart qu'il existe entre les séquences d'une même décision est intrigant.

En utilisant un codage multiniveau, nous avons regroupé les 70 décisions uniques en huit catégories différentes associées à la nature de celles-ci : avenir professionnel, changement

organisationnel, congédiement, décision interpersonnelle, décision stratégique, gestion de la controverse, gestion des opérations et gestion du personnel. On observe dans toutes ces catégories des décisions comportant différents niveaux de difficultés allant même pour six des catégories du niveau le plus faible au niveau le plus élevé comme en témoigne le tableau suivant :

Tableau 28: Évolution du niveau de difficulté selon la nature de la décision

Catégories	Nombre de décisions uniques	Total des séquences sur lesquelles les décisions ont été observées (entrevues)	Écart quant au niveau de difficulté pour toutes les séquences
Avenir professionnel : décisions liées à l'avenir du décideur dans son organisation.	10	21	1 à 3
Changement organisationnel : décisions liées à des changements dans les pratiques organisationnelles.	8	12	1 à 2
Congédiement : décisions de mettre fin à l'emploi d'une personne de l'organisation.	4	15	1 à 3
Décision interpersonnelle : décisions liées à des relations entre deux personnes impliquant souvent des membres de la famille ou des amis.	4	8	1 à 3
Décision stratégique : décisions importantes impliquant l'organisation pour plusieurs années et engageant souvent d'importantes ressources financières (fusion, acquisition, positionnement).	10	17	1 à 3
Gestion de la controverse : décisions liées à des sujets pouvant créer de la controverse en dehors de l'organisation.	7	10	1 à 3
Gestion des opérations : décisions liées aux opérations courantes de l'organisation.	7	7	2 à 3
Gestion du personnel : décisions liées aux pratiques de ressources humaines (promotion, affectation, gestion de rendement)	11	15	1 à 2

Nous remarquons que des décisions ayant une nature similaire ne conduisent pas nécessairement au même niveau de difficulté. Celui-ci varie pour des décisions très similaires et l'on retrouve des variations dans tous les types de décisions. On retrouve par

exemple des difficultés de niveau 1, 2 et 3 dans des décisions de congédiement comme c'est le cas par exemple, pour les décideurs E5 et E1. E5 doit congédier un employé de la division informatique et cela lui fait perdre le sommeil, il explique :

« J'en ai mis un dehors et quand je lui ai annoncé ça, je braillais. [...] C'était la pire décision à prendre. En fait, c'est ça qu'il fallait faire. Avant de faire ce move-là, on a essayé de trouver des solutions. On l'a même formé pour apprendre un nouveau langage informatique, on a travaillé fort pour le garder parce qu'on aimait beaucoup l'individu. »

Alors que E5 perd le sommeil à congédier un individu, E1 trouve relativement aisé de congédier deux avocats qu'il juge incompetents. La seule difficulté qu'il mentionne est liée à des négociations de la part de ceux-ci pour obtenir une plus grosse prime de départ. Pour le décideur, l'incompétence justifiait tout à fait le renvoi des avocats et il ne regrette rien.

On retrouve ce même écart de niveau de difficulté pour des décisions stratégiques entre les décideurs E2 et E9 quant à des enjeux de très haute importance à l'international. E2 perd le sommeil lorsqu'il apprend que le nom de la nouvelle marque sur laquelle il travaille depuis un an vient d'être enregistré par une petite compagnie en Australie :

« Ça, ça été quasiment une crise cardiaque instantanée, là c'était comme ça se peut qu'on ne lance plus. Ça, c'était notre plan stratégique au complet qui tombait à l'eau. Tout ce qu'on venait de monter dans la dernière année, ça va devenir zéro pendant un an. [...] Ma décision c'était soit qu'on joue la grosse compagnie pharma mondiale et on écrase une mini compagnie en Australie et qu'on les enterre sous des poursuites et on les traîne dans la bouette pendant sept ans, soit on essaie de négocier avec eux autres *in good faith*, et on trouve une solution pour partager le nom au Canada, ou on essaie de leur acheter. »

À l'autre bout du spectre de la difficulté décisionnelle, E9 doit juguler des enjeux de corruption liant son organisation et un partenaire important à l'international. Bien que les impacts de cette décision soient importants pour son organisation, pour le décideur cette décision n'était pas si difficile et s'imposait d'elle-même :

« J'étais responsable d'un projet à l'international et cela faisait 10 ans qu'on était impliqué là-dedans avec le gouvernement canadien et un autre partenaire. Moi, j'ai été responsable cinq ans et un moment donné, c'était

dans un pays étranger et on avait beaucoup de difficultés à exécuter les mandats qu'on avait à cause du climat de corruption et dans la dernière année, il y avait une décision difficile. À la fin, j'ai recommandé qu'on devrait se retirer, même si on a fait des investissements parce que c'est trop... les risques réputationnels et autres et les risques qu'on n'arrive pas aux résultats qu'on voulait. [...] Mais est-ce que c'était une décision difficile? Pas vraiment, parce qu'un moment donné, tous les indicateurs, tu as beau essayer, tu as beau faire des efforts. Elle s'impose un peu d'elle-même. »

Que ce soit pour des décisions de congédiement ou en lien avec la stratégie de l'organisation, les dernières décisions montrent un niveau de difficulté variable pour des décisions similaires. Certaines décisions d'une même nature semblent s'imposer d'elles-mêmes et semblent triviales, alors que d'autres font perdre le sommeil aux décideurs.

Alors que des différences quant au niveau de difficulté pour des décisions de même nature pourraient s'expliquer par les préférences individuelles des décideurs, nous avons aussi observé des différences similaires chez un même décideur lors d'une même décision qui s'étire sur plusieurs séquences. Nous avons ainsi observé des décisions a priori triviales de niveau 1 devenir des décisions de niveau 2 et 3, tout comme nous avons observé l'évolution inverse où des décisions perturbant le sommeil du décideur devenaient triviales à un moment ultérieur. Sur les 22 décisions uniques s'étirant sur plus d'une séquence, 12 ont vu leur niveau de difficulté fluctuer.

On retrouve une diminution du niveau de difficulté chez le décideur E8 qui a décidé de s'engager à trouver un organisme bénéficiaire pour un don important provenant d'une personne célèbre. Il explique tout d'abord la décision et la difficulté qu'il ressent face à celle-ci :

J'ai un mécène qui m'appelle et me dit « j'ai un don à donner en santé et services sociaux ». Un don important, tout près d'un million. [...] Il dit « il faut que tu me trouves une organisation qui va faire ça et moi je veux aller dans le domaine du répit et des personnes âgées... », mais la personne qui donne, c'est quelqu'un de très connu, très influent dans le Canada d'isons. [...] Quand quelqu'un vient te donner un million, tu dis excellent, je vais livrer, donne-moi ton million, je vais te trouver quelqu'un. [...] Je n'ai pas dormi jeudi, je n'ai pas dormi vendredi, j'ai pensé à ça toute la nuit [...] Pourquoi ça m'a empêché de dormir? C'est que j'ai fait des promesses de résultats, j'ai dit moi je réussis toujours ce que j'entreprends et je vais vous trouver quelqu'un.

La perte de sommeil que le décideur mentionne donne à cette décision un niveau de difficulté 3. Dans sa décision et face aux difficultés qu'il rencontre, le décideur mentionne au philanthrope le nom d'un organisme qui pourrait accepter potentiellement le don. Une rencontre est organisée pour voir la réceptivité de l'organisme à recevoir un don important. Alors que le bénéficiaire potentiel réfléchit à l'opportunité, le donateur enclenche tout de suite des dépenses importantes liées au don. Le décideur explique à ce moment qu'il s'est senti trahir l'organisme communautaire qui n'avait pas encore pris sa décision et qui a finalement refusé le don quelques jours plus tard. Alors que le donateur tente de le rejoindre pour obtenir les dernières nouvelles, le décideur évite l'appel pendant plusieurs jours et continue d'avoir un sommeil perturbé. Il a finalement rappelé le donateur pour lui dire que le projet initial ne marchera pas, mais qu'il allait quand même lui trouver des alternatives.

Dans un deuxième temps, le décideur explique que la décision n'est plus aussi difficile. Le donateur a finalement trouvé lui-même un organisme et le rôle du décideur est maintenant de collaborer avec le partenaire pour faire vivre le projet plutôt que de choisir celui-ci. Il explique :

Je me sens confortable avec ça, parce que je ne sens pas qu'en bout de piste, c'est ma responsabilité d'avoir fait la grande décision à qui allait appartenir ce bien-là, c'est comme si on m'avait dumper une problématique en disant « là, regarde, tu m'as dit que tu pouvais m'aider, prends le singe, il t'appartient ». Le singe ne m'appartenait dans ce genre de décision là, ce qui fait en sorte que la personne a vraiment pris ses responsabilités et a dit « regarde, moi je vais en trouver un partenaire », il a trouvé le partenaire, mais après ça, c'est de collaborer avec le partenaire pour être capable de faire vivre le projet. Là, je me retrouve en même temps dans mon scope de responsabilité et il n'y a pas de possibilité de jugement en disant « qu'est-ce que tu as fait là-dedans, dans ce transactionnel-là, tu n'avais pas d'affaire à te mêler de ça ».

Le niveau de difficulté a diminué entre les deux séquences. Alors que le décideur perdait le sommeil lors de la première, il explique dans la deuxième séquence qu'il est désormais très confortable avec la mise en œuvre de celle-ci. La difficulté d'une même décision d'un décideur a ici changé en fonction de l'évolution du contexte dans le temps.

Lorsque l'on regarde les décisions dans le temps, on remarque que le cas du dernier décideur n'est pas unique. Lors des 22 décisions longues, on observe des augmentations, des diminutions et des stagnations du niveau de difficulté pour une même décision. Le tableau suivant brosse le portrait de ces 22 décisions et des niveaux de difficulté respectifs à chaque séquence.

Tableau 29: : Évolution de la difficulté pour les décisions s'étirant sur plusieurs séquences

Code de la décision	Séquence 1	Séquence 2	Séquence 3	Séquence 4
E1-E	3	2	2	2
E10-C	2	1	2	2
E13-A	3	3	1	
E8-E	2	1	1	
E2-C	1	2	3	
E11-B	3	1	3	
E8-F	3	1		
E9-E	3	1		
E12-H	2	1		
E12-G	3	1		
E1-D	2	1		
E5-E	3	2		
E11-A	2	2	2	
E12-C	2	2	2	
E12-F	3	3		
E1-A	1	1		
E1-B	2	2		
E4-C	2	2		
E8-G	2	2		
E9-C	2	2		
E10-B	2	2		
E12-I	1	1		

On observe que plus de la moitié (12 sur 22, soit celles en haut du trait pointillé) des décisions voient leur niveau de difficulté fluctuer. Sans pouvoir exclure la nature des décisions ou les préférences individuelles des décideurs comme caractéristiques influençant la difficulté, ces fluctuations nous conduisent à affirmer que le niveau de difficulté ne dépend pas exclusivement de celles-ci. On observe des différences pour tous les types de décisions, ainsi que des fluctuations lors d'une même décision chez un décideur. Des facteurs liés au contexte propre à chacune des décisions doivent être considérés.

6.1.2 La difficulté en tant que processus

Notre analyse nous a permis d'observer que les décisions ont suivi un processus dont l'étape la plus significative n'est pas nécessairement le choix. Au contraire, l'analyse démontre que les décisions les plus difficiles sont associées à des étapes ultérieures à celui-ci. Étonnamment, nous avons observé que les décisions les plus difficiles n'ont pas été nécessairement moins réalisées. Nous avançons qu'une explication possible est en lien avec le degré d'urgence ressentie lors des décisions les plus difficiles.

Alors qu'un large pan de la littérature s'est intéressé à la difficulté que représente le choix entre différentes alternatives lors d'une décision, l'analyse de l'ensemble des séquences décisionnelles a permis d'identifier plusieurs étapes distinctives lors d'une prise de décision. Pour arriver à cette conclusion, nous avons tout d'abord regardé où se situaient la ou les difficultés rencontrées par les décideurs. Cela nous a permis d'identifier cinq étapes distinctes que les décideurs trouvaient particulièrement problématiques lors de nos entrevues. Ces étapes illustrées à la Figure 10 sont: le choix, la planification, la communication, l'exécution et la responsabilité.

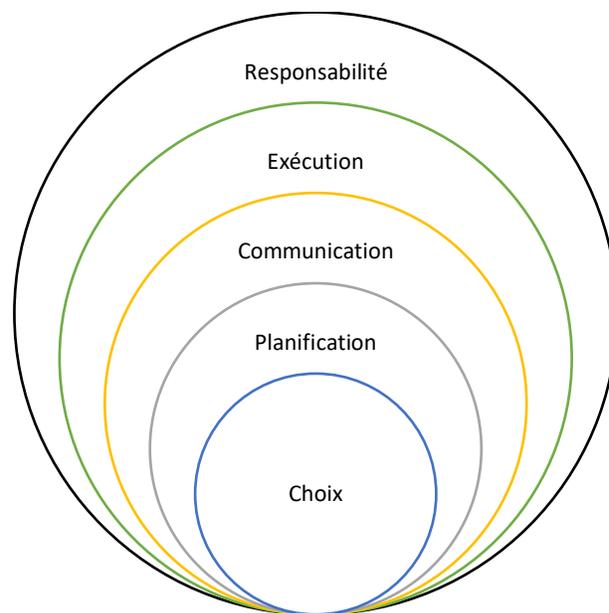


Figure 10: Étapes du processus décisionnel causant des problèmes pour les décideurs

Sur les 105 séquences décisionnelles étudiées, nous en avons identifié 15 où les décideurs ont communiqué des difficultés importantes avec plus d'une étape, cinq où ils n'en ont affiché aucune (toutes avec un niveau 1 de difficulté) et 85 où la séquence comprenait des difficultés importantes associées à une de ces étapes. Nous avons alors identifié l'étape du processus où des problèmes étaient rencontrés pour les décideurs pour chaque niveau de difficulté. Les résultats pour les décisions de niveau 3, soit celles au centre de notre intérêt de recherche sont présentés à la figure suivante :

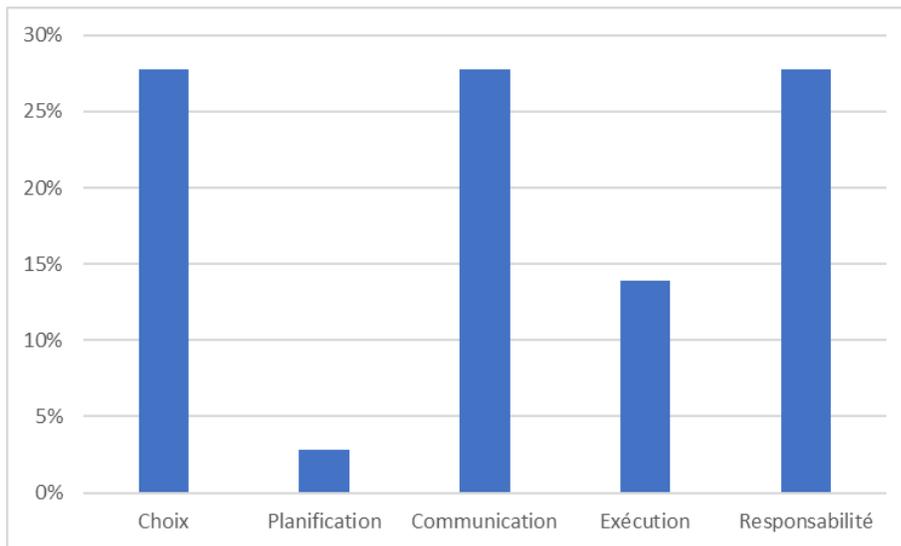


Figure 11: Étape où les difficultés sont rencontrées pour les décisions de niveau 3

On remarque dans cette figure que trois étapes ressortent du lot. Bien que le choix soit une des étapes où les décideurs ont rencontré le plus de problèmes, elle représente moins du tiers des difficultés rencontrées dans le processus décisionnel. De plus, les décideurs ont communiqué avoir rencontré des difficultés à des étapes ultérieures comme à celle de la communication et de la responsabilité autant de fois qu'ils l'ont fait pour l'étape du choix. C'est donc dire que de choisir entre différentes alternatives n'a pas représenté la difficulté la plus importante lors des décisions de niveau 3, mais que ce sont plutôt dans les étapes ultérieures que les difficultés se sont retrouvées.

On retrouve l'exemple d'une telle décision chez la décideuse E7 qui désire congédier une employée, mais qu'elle craint de communiquer cette décision parce qu'elle juge l'employé manipulatrice:

« Une collègue qui était ici depuis 14 ans s'était pognée avec un élève, mais la fille est manipulatrice et moi j'endurais, j'endurais, et là j'ai pris la part de l'élève et je ne vais pas me servir de ça, mais il est temps que je la mette à la porte ce fut terrible. Je n'en ai pas dormi. [...] Il y a des gens que tu n'es pas capable d'attraper, elle va toujours trouver une raison, c'est le genre de personne lorsqu'il arrive quelque chose... ça c'est l'affaire qui me tue de ne pas pouvoir avoir de discussion avec quelqu'un. Tu te dis « parle-lui », non ça ne donnera rien, mais c'est rare avant que je dise de quelqu'un ça ne donnera rien. »

On remarque ici que la décideuse souligne qu'elle « endure » une personne qu'elle ne désirait visiblement plus dans son équipe, mais qu'elle n'arrivait pas à passer de l'intention à l'action. Tout particulièrement, elle souligne la difficulté à avoir une discussion avec la personne qu'elle voudrait voir quitter. Elle explique dans un extrait non cité précédemment qu'elle attendait un prétexte pour agir et que cette dernière occasion justifiait la discussion : « je ne pouvais pas ne pas la mettre à la porte ». Cet exemple illustre un cas où l'étape de la communication empêche la réalisation d'une intention claire; la difficulté à discuter avec cette personne étant ce qui empêche la décideuse de passer à l'action. Elle n'attend qu'un prétexte qui rendrait la conversation plus aisée.

On observe aussi un cas de décision avec un niveau 3 de difficulté à une étape ultérieure au choix pour E12 lors du congédiement de son épouse. Le décideur trouve particulièrement difficile la responsabilité de sa décision, soit celle de vivre avec les conséquences de la mise en œuvre de son choix. Alors qu'il mentionne que le choix s'imposait de lui-même parce que son épouse n'avait pas les compétences pour amener l'entreprise là où il le voulait, la difficulté était face aux conséquences que cela provoquerait. Alors que plus de 10 années se sont écoulées depuis la décision, il explique :

« Je me suis rendu compte que l'entreprise des années 2000, ce n'était pas avec elle, en 2010, que j'étais pour la faire. L'année 2007, ma femme je n'en ai pas parlé, ça été le plus gros, ça été ça. Parce que je savais le soir, qu'en disant ça le jour, que le soir j'arriverais à la maison et elle serait là. Elle en a parlé longtemps, longtemps, longtemps, elle en parle encore aujourd'hui. On a été six mois à faire pas chambre à part, mais, le lit aurait été coupé en deux que ça n'aurait pas changé grand-chose. On ne se parlait pas beaucoup. »

Il est intéressant de noter encore une fois, que le choix ne causait pas de problème. C'est la responsabilité face à ce choix qui rend la décision difficile. Cette crainte face à la responsabilité se fait en deux temps, tout d'abord en prévision des conséquences et finalement en vivant avec ces dernières.

Les deux exemples précédents, liés chacun à des étapes ultérieures au choix, sont des exemples types de difficultés rencontrées lors d'étapes du processus décisionnel. Il est important de souligner que ces deux étapes représentent plus de la moitié de celles qui ont été problématiques lors des décisions de niveau 3. Le choix demeure une étape importante du processus décisionnel et représente une difficulté importante à tenir compte, mais les résultats démontrent l'importance de regarder l'ensemble du processus si l'on veut comprendre le phénomène.

Étant donné que les décideurs ont communiqué avoir de la difficulté à franchir certaines étapes du processus décisionnel, il était important pour nous de regarder si les décisions les plus difficiles étaient aussi celles qui étaient les plus difficiles à réaliser pour les décideurs. Nous avons donc analysé l'ensemble des 105 séquences décisionnelles et avons noté si elles étaient « en cours » ou « réalisée » dépendamment de la manière dont les décideurs se référaient à elles comme des choses du passé ou actuelles. Les séquences réalisées et en cours se divisent en part à peu près égale pour l'ensemble des séquences (48% et 52% respectivement).

Lorsque l'on répartit le niveau de réalisation par niveau de difficulté, on obtient une observation étonnante : alors que les décisions de niveau 1 sont majoritairement réalisées et que celles de niveau 2 sont majoritairement « en cours », celles de niveau 3 sont départagées presque également. On peut observer cette situation *a priori* contre-intuitive dans la figure suivante :

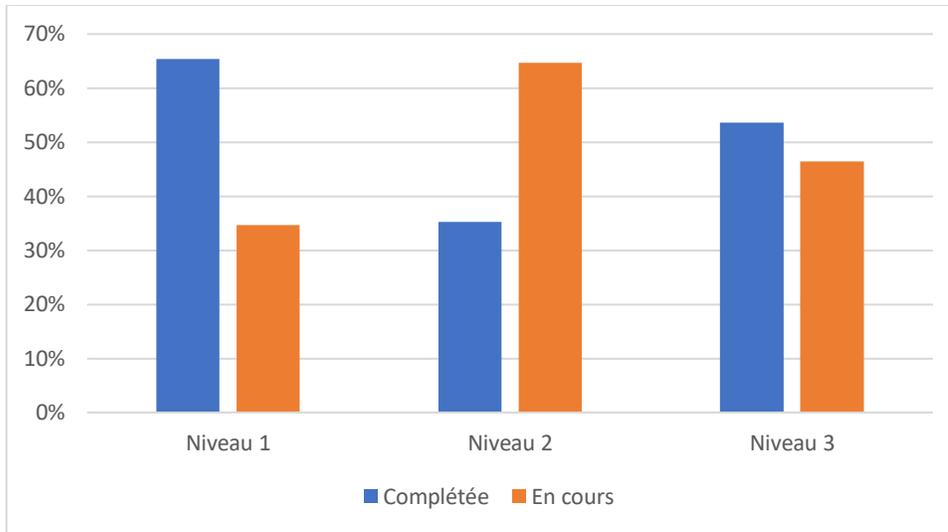


Figure 12: Réalisation des séquences selon leur niveau de difficulté

Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que la différence entre les décisions de niveau 1 et celles de niveau 2 se transpose au niveau 3 (soit que le nombre de décisions en cours soit encore plus élevé), on observe au contraire des pourcentages très similaires entre les décisions complétées et en cours (54% et 46% respectivement). Nous estimons que cette différence entre les niveaux 2 et 3 peut être causée par le fait qu'une décision de niveau 3 en est par définition une qui empêche de dormir, soit qui accapare l'attention du décideur, alors qu'une décision de niveau 2 est seulement perturbante et donc, peut être écartée ou reportée plus facilement.

Un autre facteur qui peut selon nous expliquer l'observation étonnante décrite précédemment est lié à l'urgence associée à une décision : s'il y a un fort degré d'urgence à prendre la décision, cela pourrait expliquer la difficulté ressentie. Nous avons classé le degré d'urgence des décisions en trois catégories : non-urgent, urgent et urgent avec échéance. Cette catégorisation s'est faite à partir du témoignage des décideurs quant à l'urgence qu'ils ressentaient à compléter le processus décisionnel. Lorsque l'on compare le niveau d'urgence en fonction du niveau de difficulté, on remarque une progression étonnante des décisions avec une échéance entre les niveaux 2 et 3. La figure suivante illustre cette évolution :

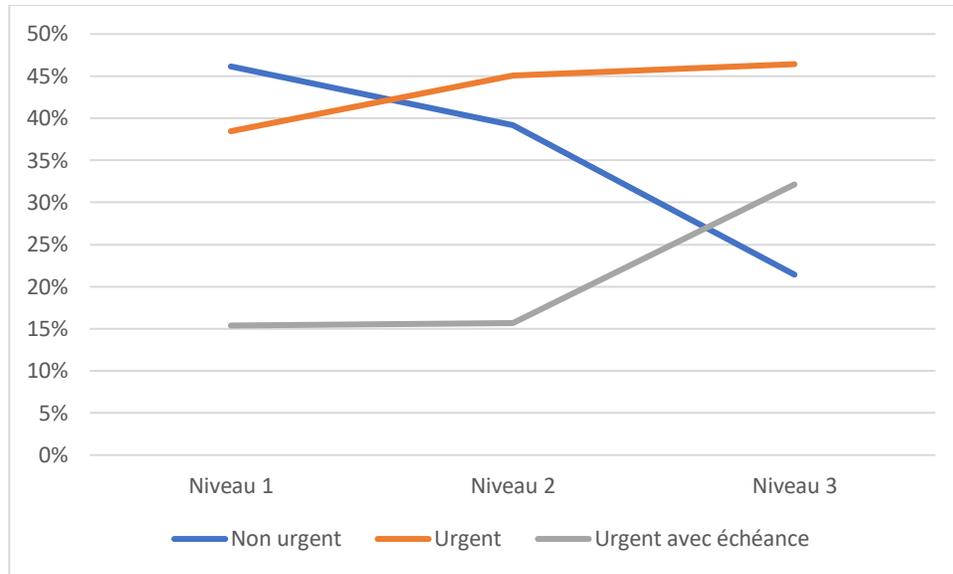


Figure 13: Progression du degré d'urgence par niveau de difficulté

Alors que l'évolution du nombre de décisions urgentes avec une échéance s'observe clairement entre les niveaux de difficulté 2 et 3 (leur pourcentage double), on remarque que le pourcentage de décisions urgentes évolue peu. Il semble alors que l'urgence ressentie face à une décision peut jouer un rôle sur le fait qu'une décision peut devenir perturbante pour une personne, mais que c'est la présence d'une échéance prochaine qui semble faire perdre le sommeil aux dirigeants rencontrés. La présence d'une échéance semble aussi expliquer la différence observée précédemment quant au niveau de réalisation des décisions avec un niveau de difficulté 2 et 3. Avoir à la fois une échéance dans une décision et une difficulté à compléter celle-ci semble augmenter le niveau de difficulté des décisions observées.

6.1.3 Synthèse de la première section des résultats

En somme, nous avons observé tout d'abord que la difficulté évolue selon son contexte plutôt qu'en fonction de la nature d'une décision ou des préférences personnelles des décideurs. Pour en arriver à ce constat, nous avons comparé le niveau de difficulté pour des décisions de même nature ainsi que l'évolution du niveau de difficulté lors d'une même décision. Nous avons ainsi observé que des décisions similaires n'étaient pas évoquées avec le même niveau de difficulté par les décideurs et que le niveau de difficulté d'une même décision évoluait dans le temps. Ensuite, une caractéristique importante des

décisions les plus difficiles impliquant des dilemmes « bien contre bien » est qu'elles doivent être considérées comme un processus entre différentes étapes débutant par un choix et se terminant par la responsabilité faces aux conséquences produites par ce choix. Ce constat a été mis en exergue par l'observation lors de cette analyse que la difficulté succède principalement l'étape du choix. Malgré cette observation d'une difficulté processuelle, nous n'avons pas observé que les décisions les plus difficiles sont moins réalisées que celles avec un niveau de difficulté inférieure. Nous avons observé que ce constat peut provenir en partie d'un niveau d'urgence plus élevé à prendre la décision, mais que ce dernier n'explique pas à lui seul le niveau de difficulté. Voilà qui nous enjoint de regarder plus en profondeur du côté des éléments moraux pour comprendre la difficulté ressentie par les décideurs.

6.2 Les décisions les plus difficiles sont déchirantes

Tout comme pour Rodrigue dans le Cid de Corneille qui doit choisir entre l'amour ou le devoir, sa famille ou sa femme et la perte de l'amour ou la perte de son honneur, les décisions impliquant un conflit « bien contre bien » sont celles où la décision mène nécessairement à un sacrifice. Nous avons ainsi observé que la présence d'ambiguïtés de rôles, de déontologies contradictoires, d'ambiguïtés quant aux conséquences provoquées par la décision ainsi que la présence de différentes valeurs morales lorsqu'il y a simultanément les logiques déontologiques et conséquentialistes contribuent à faire perdre le sommeil des décideurs.

6.2.1 Des rôles ambigus empêchent les décideurs de dormir

Nous avons observé que les décisions les plus difficiles comportaient des attentes contradictoires face aux différents rôles que joue le décideur dans la décision. Ces rôles viennent avec des attentes particulières qui, lorsqu'elles entrent en conflit, occasionnent de l'anxiété et des émotions négatives chez le décideur. Alors que la présence de ce type de conflit est observée que dans 30% de l'ensemble des séquences, ce pourcentage évolue constamment entre les niveaux de difficulté et tout particulièrement entre les niveaux 2 et 3 comme on peut l'observer dans la figure suivante :

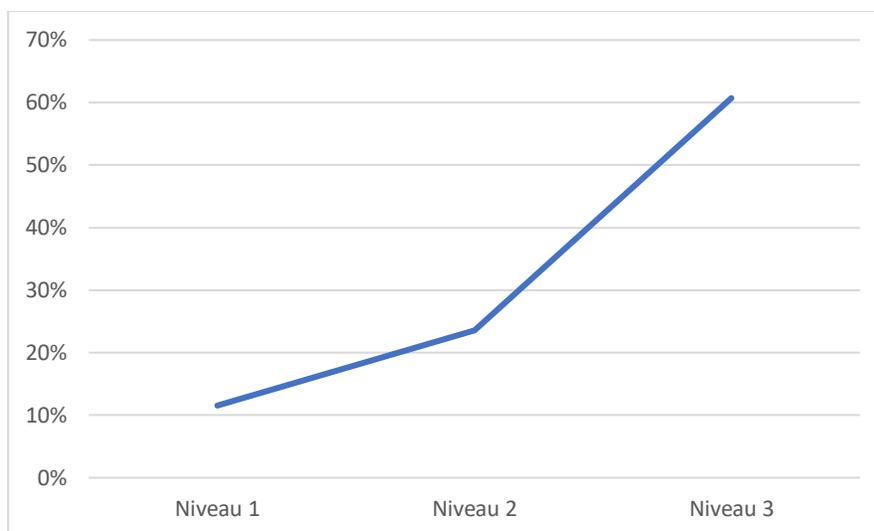


Figure 14: Pourcentage d'ambiguïté de rôle par niveau de décision

On remarque qu'environ 60% des décisions de niveau 3 comportaient des ambiguïtés de rôle. Nous avons associé chaque rôle avec un monde du cadre des Économies de la grandeur. Nous avons pu ainsi identifier les tensions morales entre les différentes attentes que le décideur perçoit. Des exemples d'ambiguïtés rencontrées entre différents rôles sont présentés au tableau suivant :

Tableau 30: Exemple pour chaque agencement observé d'ambiguïtés de rôle

Rôles ambigus	Exemples
Civique - Industriel	E8-G : n'est pas un politicien versus son rôle d'expert en santé.
Civique - Domestique	E10-G : bénévole versus faire partie d'une organisation pendant 30 ans.
Industriel - Inspiration	E7-C : gestionnaire versus fille vivante.
Industriel - Domestique	E12-D : gestionnaire versus époux.
Industriel - Projet	E2-B : gestionnaire versus le motivateur enthousiaste.
Domestique - Inspiration	E13-D : épouse versus femme passionnée et vivante.
Domestique - Domestique	E9-E : père et mari versus patron bienveillant.
Domestique - Projet	E4-G : l'employé loyal versus celui qui profite des opportunités de carrière.

On remarque dans ces exemples que les dirigeants vivant une ambiguïté entre différents rôles ont à choisir ou prioriser un de ceux-ci au détriment d'un autre. Un exemple d'une décision où se confrontent deux différents mondes peut être observé chez la dirigeante E7. Alors qu'elle est directrice d'une école dans le domaine des arts, elle doit décider si elle réadmettra un étudiant ciblé dans la controverse #MeToo. Elle explique :

C'est un jeune homme d'origine étrangère africaine dont le père a été assassiné dans un génocide, il partait de loin et il avait un gros problème d'alcoolisme, nous l'avons soutenu, il est talentueux, mais il s'auto sabotait. Le gars, on se retrouve en novembre dernier, on l'a vu évoluer il est sobre, etc. On était pris. En même temps je me suis prononcée et on a fait beaucoup de travail avec les jeunes sur le #MeToo ici. Il dit je vais quitter. On aurait pu le suspendre. Et maintenant il veut revenir cette année.

Elle décrit ensuite deux rôles qu'elle met en opposition. Le premier est lié au Monde civique, soit à son rôle de citoyenne féministe qui prend position publiquement sur plusieurs enjeux collectifs. Le second se rapporte au Monde domestique, soit à son rôle de directrice bienveillante à l'égard d'une personne sous sa responsabilité qui veut se prendre en main. Elle explique ce déchirement :

« Est-ce qu'on le réadmet, ciboulot on est dans une société de droit il n'a pas été accusé, je sais le chemin que cet enfant a fait. Je me disais on se met en risque. Avec les médias sociaux qui dirait : l'école admet un agresseur alors que [la décideuse] se dit féministe. [...]. Je fais tellement attention à l'abus de pouvoir. Quelles sont les assises de ma crédibilité, de mon autorité. Et quelles sont les motivations de l'autre? Moi je me fais un écran de cinéma : lui il vit ça. [...] Je n'ai pas le goût que des filles dans un groupe se sentent menacées à tort ou à raison, c'est une présomption de... mais je trouvais qu'elles avaient préséance sur ma volonté d'aider ce jeune homme. [...] moi je revenais : la société de droit, pas eu de plaintes, présumé innocent et le gars a avancé. Mais je ne pouvais pas dire c'est moi qui décide. »

Elle choisit son rôle civique et donne la décision aux étudiants de réadmettre ou non l'agresseur potentiel. Ces derniers refusent la réadmission. La décideuse penchait personnellement pour sa réadmission et trouve qu'elle s'éloigne de son rôle domestique en abandonnant une jeune personne qui a connu une vie difficile et qui tente de se prendre en main. Le déchirement entre deux rôles associés à des domaines moraux différents est un élément important de la difficulté associée à cette décision.

Dans certains cas, les deux rôles appartiennent au même monde et le sacrifice doit se faire à l'intérieur de celui-ci. On retrouve pareil sacrifice concernant le monde domestique chez le décideur E9 qui réfléchit à son avenir à la tête de son organisation. D'un côté, il apprécie énormément son rôle de patron bienveillant auprès de ses collaborateurs de longue date et craint cette perte. D'un autre, il y a sa famille. Ce déchirement entre ces deux rôles, où la loyauté et la tradition sont centrales, met cette décision au premier plan de sa vie. Il

mentionne que c'est la première chose à laquelle il pense tous les matins en se réveillant. Il explique à propos de cette ambiguïté :

« Dans ce tour de piste là, il y a une personne vraiment importante qui est ma femme parce qu'il y a aussi une incidence. [...] je réalise que le temps file, ça, c'est un peu insidieux, tu es pogné dans le tourbillon, mais une fois de temps en temps, les gens te font remarquer que « oui, mais c'est toujours comme ça. [...] Ma fille a eu deux collations de grade, je les ai manquées toutes les deux. Ce n'est pas dramatique, mais j'ai manqué des moments, je ne veux pas trop en manquer. Dans ma prochaine tranche de 10 ans, je ne veux pas en manquer. »

À l'inverse, sa décision lui ferait perdre son rôle de patron et la relation étroite qu'il a avec ses collaborateurs depuis de nombreuses années :

« Après ça tu penses aux gens avec qui tu travailles tous les jours. Ça, c'est... ça va créer une certaine rupture, je ne les verrai pas tous les jours. Un peu la garde rapprochée, les personnes que tu vois tous les jours. Ça, c'est quelque chose de... comme émotif. C'est la grande partie du plaisir de la job de travailler avec de gens compétents et intelligents, tu développes des liens de confiance. »

Cette confrontation entre deux rôles et l'abandon obligatoire de l'un d'eux rend la décision particulièrement difficile. Le décideur doit choisir entre continuer la conciliation difficile entre ces deux rôles, ou choisir l'un d'eux aux dépens de l'autre. Cette ambiguïté entre les différents rôles et le fait que dans les deux cas, les décideurs doivent en prioriser un aux dépens de l'autre contribue à la difficulté d'une décision.

6.2.2 Des déontologies contradictoires empêchent les décideurs de dormir

Nous avons aussi observé que la présence de déontologies contradictoires pouvait exacerber le niveau de difficulté d'une décision. Lorsque cela se produit, le décideur se sent déchiré entre deux impératifs moraux qui lui semblent impossibles à combiner pour la situation. Choisir un impératif moral, c'est souvent faire le choix d'en abandonner un autre, même lorsque le choix semble s'imposer de lui-même.

On observe que même lorsqu'un décideur priorise une déontologie sur une autre, l'abandon de l'une d'elles lui fait l'effet d'un sacrifice douloureux. On remarque ce sacrifice lorsque E5 décide de congédier un employé en informatique. Il est alors

confronté à des déontologies qui lui semblent contradictoires. Il souligne tout d'abord un impératif associé au Monde marchand : pour survivre, l'entreprise doit être rentable. Il communique ensuite un impératif domestique : embaucher un employé, c'est s'engager auprès de ce dernier à lui offrir une sécurité et une stabilité. Le contexte de risque marchand où l'entreprise connaît des difficultés financières met la confrontation entre ces deux logiques en avant-plan. La priorisation de la déontologie marchande ne semble pas remise en question à aucun moment par le décideur, mais l'abandon de la déontologie domestique lui cause un grand inconfort. Il souligne que pour éviter cet abandon, il tente pendant longtemps de garder l'employé en poste par divers moyens, soulignant ainsi l'importance qu'il accorde encore à la déontologie domestique. Lorsqu'il juge inévitable la priorisation de la déontologie marchande et la mise à pied de l'employé, il tente encore de respecter sa déontologie domestique en regardant les options pour aider l'employé à se trouver un autre emploi :

« On a essayé de le former, on s'est dit « si on pouvait mettre un peu d'argent sur lui pour qu'il puisse maîtriser, en informatique, un nouveau langage de programmation, peut-être que ça nous permettrait de décrocher des contrats plus intéressants et l'alimenter, mais ça n'a pas fait. On l'a formé, ce n'était pas assez [...], il n'en a pas eu besoin, mais j'aurais été prêt à lui fournir des lettres de recommandation, à l'envoyer chez un autre client. »

On remarque que le décideur n'abandonne jamais complètement la déontologie domestique, même s'il doit prioriser celle du monde Marchand. Il ressent cependant la diminution de l'importance du Monde domestique comme un sacrifice qu'il juge difficile. Les impératifs associés aux deux déontologies sont ici difficilement conciliables.

Il existe des situations où la confrontation entre déontologies se fait entre plus de deux impératifs moraux et où certaines déontologies cohabitent sans heurt. E3 est confronté à une situation complexe où trois impératifs moraux sont en tension lorsqu'il choisit d'accepter un don d'une œuvre d'art d'une grande valeur, mais controversée, pour financer l'organisme de bienfaisance qu'il dirige. L'œuvre représente une enfant nue et a été produite dans le cadre d'un message politique. Le décideur est ici confronté à trois déontologies qu'il arrive difficilement à combiner. La première est associée au Monde marchand : un organisme comme celui qu'il dirige doit s'autofinancer et c'est sa

responsabilité d'y parvenir. La seconde est associée au Monde civique : les enfants sont innocents et on ne doit jamais les utiliser pour aucune cause. Enfin, il communique une déontologie inspirée : ce n'est pas à lui de juger l'œuvre d'un artiste, l'œuvre sera présentée dans un musée ce dernier est un endroit où l'on peut présenter des œuvres créatives et controversées. Il explique à propos des différents impératifs moraux qu'il doit prendre en considération :

« J'y ai pensé longtemps, je me suis levé avec dans la tête, qu'est-ce qu'on fait avec, comment approcher... Il y avait une chose qui me fatiguait beaucoup, moi je suis contre l'utilisation des enfants dans tout, dans tout, tout, tout, même si c'est pour empêcher un mort, les enfants ne sont pas là pour ça [...]. C'est quoi mon rôle ici? C'est de ramasser de l'argent, est-ce que c'est de juger le donateur, est-ce que c'est de juger l'artiste, est-ce que c'est de juger la pertinence? [...]. Il y avait l'œuvre en tant que telle, ce n'était pas de la nudité pure, pas de la nudité pour de la nudité, c'était de la nudité politique. [...] je pense qu'il y a une grande différence entre ce que je peux exposer à des locaux qui nous appartiennent versus une exposition à l'externe qui est dans un musée où tout est ouvert. Un musée d'art contemporain, c'est un endroit totalement libre d'expression. »

On remarque tout d'abord que les déontologies mentionnées n'entrent pas toutes en contradiction. La déontologie marchande et la déontologie inspirée se combinent ici : il peut collecter des fonds pour son organisme en respectant la créativité d'un artiste et d'une œuvre controversée. À l'inverse, il ne peut respecter sa déontologie civique s'il accepte une œuvre où des enfants sont mobilisés pour un message politique. On observe donc une coalition entre les déontologies marchandes et inspirées pour réduire l'importance de la déontologie civique du décideur. Malgré cela, la décision lui fait perdre le sommeil et c'est la première chose à laquelle il pense le matin. Il ne peut aller de l'avant dans cette situation sans accepter le sacrifice d'une ou de deux déontologies.

6.2.3 Des conséquences ambiguës empêchent les décideurs de dormir

Nous avons aussi observé que les décisions les plus difficiles avaient simultanément des conséquences positives et négatives. Les 82 séquences décisionnelles comprenant un élément de logique conséquentialiste ont été analysées individuellement afin de regarder l'impact d'un équilibre positif, négatif ou ambigu des conséquences. L'utilisation des mondes a permis de comparer les différentes séquences décisionnelles en regardant la

balance des conséquences positives et négatives selon les présupposés moraux de chacune. Ainsi, une séquence décisionnelle a été notée positive si l'ensemble de ses conséquences sont positives, négative si l'ensemble de ses conséquences sont négatives et ambiguë si on retrouve des éléments positifs et négatifs. Rappelons que l'analyse se base sur les conséquences communiquées par le décideur et non sur l'ensemble des conséquences possibles. Des exemples de ces conséquences peuvent être consultés au tableau suivant :

Tableau 31: Exemples des trois équilibres de conséquences observés

Balance des conséquences	Décisions	Mondes et conséquence	Exemples
Positive	E2-C : Décision d'acheter une autre compagnie	Positif marchand Positif domestique Positif industriel Positif projet	L'acquisition va lui permettre d'augmenter son salaire, de garder son emploi proche de l'école de ses filles, de ne plus perdre d'employés et leur expertise, de devenir VP et d'avoir de nouveaux défis.
Négative	E1-E : Rester ou quitter l'entreprise	Négatif projet	Il se retrouverait sans emploi sans rien à faire.
Ambiguë	E5-D : Décision initiale d'acheter son organisation avec deux partenaires	Positive marchand Négative domestique	Le nouveau prêt va être facilement remboursable en trois ans, mais il devra mettre la maison familiale en garantie.

L'analyse des séquences décisionnelles montre une évolution quant à la présence de chaque agencement selon le niveau de difficulté. Sans surprise, les décisions avec des conséquences uniquement positives diminuent constamment entre les niveaux 1 et 3 alors que celles avec des conséquences uniquement négatives augmentent. La progression significative des décisions avec des conséquences ambiguës entre les différents niveaux est toutefois remarquable. Près de la moitié des décisions de niveau 3 en comportent, ce qui en fait de loin l'agencement le plus observé parmi les décisions les plus difficiles comme en fait foi la figure suivante :

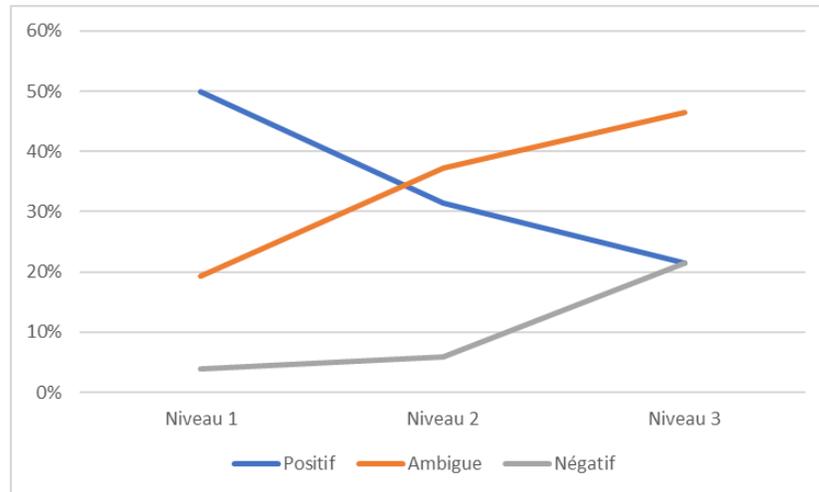


Figure 15: Évolution de la balance des conséquences selon le niveau de difficulté

Considérer à la fois des conséquences positives et négatives pour une même décision a été un facteur aggravant lors de séquences de niveau 3 pour plusieurs décideurs. Prenons par exemple le décideur E10 qui perd le sommeil lorsqu’il est confronté à décider s’il continue ou non dans son rôle de président du conseil d’administration d’un organisme sans but lucratif dans lequel il est membre depuis plus de 30 ans.

J’étais président du CA et j’ai amené beaucoup de réformes au niveau éthique. [...]. Des gens que j’ai aidé énormément dans des situations difficiles qui là m’attaquaient [...]. Des attaques personnelles, vraiment, un moment donné, je me suis dit que c’était du bénévolat, j’endure ça pourquoi? Ça m’a pris une semaine pour me décider. Tsé, quand tu te lèves la nuit. J’avais entrepris des choses que je voulais voir finir. J’ai vraiment pensé que je serais [dans cette organisation] toute ma vie, je pensais me rendre à 80 ans encore dans [cette organisation] dans une façon quelconque. Tsé quand tu te dis que tu ne dors pas la nuit. Pas que je ne dormais pas, mais quand je me levais, je me mettais à penser à ça parce que tu es tout seul, tu n’as rien d’autre à faire. J’essayais de me changer les idées en regardant un film. Ça affectait mon sommeil. »

La situation lui fait perdre le sommeil et il prend plusieurs jours pour y réfléchir. Quand il mentionne à quel point il n’a plus de plaisir, qu’il n’est plus capable de rester zen dans son rôle en conservant son rôle de président, il souligne des éléments associés au Monde inspiré qui l’incommodent et les conséquences positives associées à ce monde qu’il aurait en quittant cette organisation (ne plus avoir à vivre ces désagréments). Cependant, cette conséquence positive ne vient pas seule et le décideur mentionne des conséquences

négatives liées au Monde domestique qui viendront nécessairement accompagner la décision de quitter l'organisation :

« Je sais que quand j'ai démissionné, j'ai fait mal à du monde. On m'écrivait des lettres comme « ce n'est jamais intéressant de perdre un général lors d'une bataille ». Il y a beaucoup de sémantique, de métaphores. J'avais peur de le regretter. [...] Moi, je suis un [membre de l'organisation] bien avant d'être une police, c'est ça qui a été dur. C'est un mode de vie, c'était toute ma vie. Moi le soir, je chantais des berceuses [associées à l'organisation] à mes enfants pour les endormir. Je suis un [membre de l'organisation] d'abord et avant tout. Pour quitter ça, c'était vraiment... C'est comme un divorce. C'est pareil que mon divorce, presque au même niveau. Il y a là des choses dans l'association qui sont mes bébés. »

On remarque ici que la décision de quitter aura des conséquences négatives sur le Monde domestique dans le sens où il quitterait une organisation qu'il voit comme une famille. Il utilise d'ailleurs des métaphores associées à la famille pour décrire ce qu'il abandonnerait en la quittant. La confrontation entre les deux types de conséquences rend la situation moralement ambiguë: d'un côté, en quittant il récupérerait un peu de paix et de zénitude, de l'autre il perdrait une famille. Cette ambiguïté entre des conséquences associées à deux univers moraux différents rend la situation particulièrement difficile et contribue à faire perdre le sommeil au décideur. La décision est particulièrement difficile parce qu'elle le force à choisir quelle conséquence morale il souhaite conserver et laquelle il devra délaisser.

6.2.4 Des logiques contradictoires empêchent les décideurs de dormir

Nous avons aussi observé qu'une caractéristique importante des décisions qui empêchent de dormir renvoie à la présence concomitante des logiques morales, soit la présence de la logique déontologique et de la logique conséquentialiste. Nous avons observé une augmentation constante de la présence simultanée des deux logiques lorsque le niveau de difficulté augmente comme le témoigne la figure suivante :

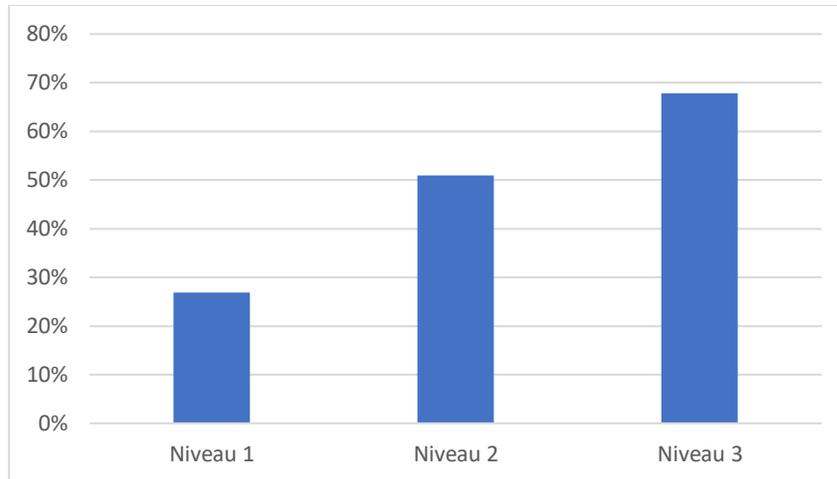


Figure 16: Pourcentage des séquences où des logiques déontologiques et conséquentialistes se côtoient selon le niveau de difficulté

Cependant, au-delà d’une simple confrontation entre logiques, nous observons que c’est la présence de mondes différents qui augmente la difficulté d’une décision. Pour arriver à ce constat, nous avons analysé les mondes associés à chacune des logiques afin de voir si des univers moraux entraînent en contradiction. Cette distinction nous permet d’analyser plus en détail les éléments moraux sous-jacents à ces deux logiques opposées. Nous avons identifié quatre agencements possibles. Tout d’abord, on ne retrouve dans certaines décisions aucun agencement entre ces logiques, c’est-à-dire que le ou les mondes présents dans la logique déontologique sont complètement absents dans le ou les mondes conséquentialistes. Ensuite, nous avons observé un agencement dit d’accord partiel où l’on retrouve partiellement les mondes déontologiques dans les mondes conséquentialistes. Nous avons aussi observé des cas dits d’accord complet, où tous les mondes présents en logiques déontologiques sont présents en logiques conséquentialistes. Enfin, nous avons aussi observé des dilemmes, soit des décisions où le retrouve un monde précis en logique déontologique et ce même monde en conséquence négative. Le tableau suivant illustre à l’aide d’exemples les quatre équilibres observés :

Tableau 32: Exemples des quatre équilibres entre déontologie et conséquentialisme observés

Équilibre	Décisions	Mondes déontologiques	Mondes conséquentialistes
Aucun accord	E7-A	Civique : je ne peux pas imposer cette décision aux autres.	Négatif domestique : l'impact que cela va avoir sur la vie du garçon et des autres étudiants
Accord partiel	E3-C	Marchand, inspiré, civique : on doit s'autofinancer, ce n'est pas à moi de juger l'artiste, on ne doit jamais utiliser les enfants.	Positif opinion, positif marchand : l'œuvre va rapporter beaucoup d'argent. On n'insultera pas un donateur célèbre.
Accord complet	E8-C	Civique : je ne veux pas de chicane.	Positif civique, positif opinion : on évite une crise avec le député et on évite une crise avec des gens influents
Dilemme	E5-B	Civique : je n'aime pas voler le monde.	Négatif civique, positif marchand : le prix de vente a été abusif, mais on fait de l'argent.

Nous avons observé que les écarts entre les mondes mobilisés au niveau de la déontologie et ceux observés au niveau de la logique conséquentialiste contribuent à rendre difficiles plusieurs décisions. On remarque entre autres cette difficulté pour E13 dans une décision quant à son avenir dans l'organisation. Lors de la première entrevue, elle explique qu'elle a choisi de rester encore un an pour l'organisation même si elle n'apprécie pas du tout la direction que prend cette dernière. L'organisation nationale tente d'uniformiser des pratiques à travers le pays et elle ne croit pas que les nouvelles pratiques contribueront positivement à l'organisation, particulièrement pour la section Québec qu'elle dirige. Elle explique la difficulté de la situation en mobilisant les deux logiques. Tout d'abord, elle emploie une logique déontologique domestique pour expliquer qu'elle reste en poste parce qu'elle ne peut pas abandonner son équipe, elle doit protéger ses employés. Elle emploie simultanément une logique déontologique civique où elle affirme qu'il est impératif pour elle de se battre pour conserver les acquis de son organisation au Québec. Enfin, elle croit fermement en son rôle marchand de faire croître son organisation et affiche une déontologie industrielle dans laquelle c'est elle qui a le plus de compétence et qui donc, devrait décider des orientations pour le Québec. Elle souligne certaines de ces valeurs lorsqu'on lui demande pourquoi elle est encore dans l'organisation et pourquoi elle n'a pas quitté lors des premières réformes :

« Parce que la première année, cela allait bien au Québec, la nouvelle CEO national a un peu, ne s'est pas trop préoccupée du Québec en se disant « bon, j'ai neuf provinces en difficultés, j'en ai une qui va bien, je vais me concentrer sur les neuf ». Je la comprends, c'est probablement ce que j'aurais fait aussi, mais après ça, quand est venu le temps des coupures, de couper massivement dans les employés, j'ai pris le pari que je serais capable de la convaincre de ne pas trop couper au Québec et cela a fonctionné. J'ai pu préserver et couper beaucoup moins d'employés que les autres divisions et donc ça, pour moi, c'était une satisfaction parce que ne coupant pas ces employés-là, je savais que je protégeais mes revenus et que je protégeais mes programmes et c'est arrivé. »

On remarque ici un écart partiel entre ses valeurs déontologiques et les conséquences qu'elle a pu obtenir. Elle a pu obtenir des conséquences positives civiques (elle a protégé les programmes au Québec) et marchandes (elle a protégé ses revenus). C'est principalement la raison qu'elle donne pour expliquer qu'elle n'ait pas encore démissionné. Son inconfort semble cependant s'accroître en même temps que l'écart augmente entre ses valeurs affichées en logiques déontologiques et les conséquences qu'elle prévoit en demeurant en poste. Elle communique désormais plusieurs conséquences négatives associées aux mêmes mondes que ceux de sa logique déontologique. En restant, elle ne sera pas capable de conserver ses proches collaborateurs, elle en perd déjà. Ensuite, elle ne croit plus être en mesure de protéger les acquis au Québec, le national ajoute déjà des embûches pour les activités actuelles. Ces embûches font diminuer les revenus et elle prévoit que l'organisation va devenir plus petite. De plus, elle prévoit qu'elle va continuer de perdre de son droit de gérance dans l'organisation. Elle illustre le contraste entre ses succès relatifs du passé et ce qu'elle entrevoit pour l'avenir :

« Cela a bien fonctionné même si j'ai eu à couper, mais là je sens que la fusion est chose du passé, ils vont une étape plus loin dans le processus, là, c'est d'harmoniser, je dis harmoniser parce que j'aime ce mot-là, mais eux autres ce n'est pas ça, c'est uniformiser, c'est one size fit all. Uniformiser les politiques des ressources humaines, même au détriment de certains employés dans le pays. C'est un peu la philosophie, c'est de niveler par le bas. Ça, cela ne me parle pas, je trouve ça stupide. Un moment donné, on a eu quand même des mises à pied, ensuite on a eu un gel salarial, ensuite j'arrive aux employés et là ils révisaient l'allocation de kilométrage pour les déplacements [...] C'est niaiseux, c'est une toute petite affaire, ce n'est pas

vrai que je vais me battre tout le temps comme ça contre des choses qui n'ont pas nécessairement d'impacts sur la globalité de nos résultats, mais qui font juste gruger dans le moral des troupes et ça, c'est important le moral des troupes, pour moi en tout cas. »

Alors qu'elle affiche tout au long de l'entrevue une logique déontologique mettant de l'avant les mondes civiques, domestiques, marchands et industriels, elle prévoit désormais qu'elle subira des conséquences négatives associées à ces mondes en restant en poste. Elle réussit initialement à obtenir un accord partiel entre les mondes associés à ces deux logiques, mais l'espoir d'obtenir davantage de victoires est maintenant disparu. La logique déontologique est demeurée présente, mais les conséquences prévues sont désormais négatives et cela rend la responsabilité associée à sa décision de rester particulièrement difficile. La décision devient difficile non pas parce qu'il y a présence simultanée de deux logiques, c'était le cas déjà auparavant, mais parce que ces deux logiques se réfèrent désormais à des univers moraux différents où l'une des deux logiques devra nécessairement être abandonnée au profit de l'autre. La décideuse est ici face à un dilemme où elle doit choisir entre sa morale déontologique et perdre des conséquences morales positives ou l'option inverse. Elle décide dans ce cas-ci de vivre avec les conséquences de son choix de rester pour l'organisation encore un an, conséquences qui vont à l'encontre de sa logique déontologique.

À l'inverse, nous observons la présence concomitante des deux logiques dans des décisions de niveau 1, mais avec des situations où on observe un accord complet entre les mondes affichés en tant que logique déontologique et conséquentialiste. C'est le cas pour une décision impliquant le décideur E2 dans laquelle il choisit de donner une promotion à une employée arrivée récemment au lieu de l'accorder à celle qui est là depuis plus longtemps et qui la voulait. Le décideur communique au préalable une déontologie industrielle claire : son équipe doit être efficace et il a été embauché pour la rendre ainsi. Ensuite, il explique que la décision n'est pas difficile, car l'employé qu'il choisit est la plus compétente :

« La seule chose, ce n'était pas difficile, c'était la promotion de [mon employé], elle est arrivée il y a juste un an, c'est sûr que ça allait fâcher celle qui est là depuis cinq, mais qui n'a pas les compétences pour le faire. Effectivement, elle pensait que c'était elle qui allait l'avoir un jour, mais elle

a zéro compétence pour la gestion d'employés. Il a fallu que je lui dise en plus, parce qu'elle était vraiment fâchée, sa réaction instantanée a été qu'elle allait démissionner. [...] ce n'est pas un call difficile parce que si elle part, ce n'est pas une perte, je vais trouver quelqu'un de bien meilleur [...] parce que ce n'est pas quelqu'un qui pousse très loin. Elle travaille bien, elle travaille à temps, mais elle arrête à la réponse. Souvent, après la réponse, il y a souvent une couple de réflexions qui auraient fait que ta réponse aurait été meilleure. C'est ça que j'ai besoin. »

On observe ici un accord complet entre la déontologie industrielle et la conséquence positive associée au Monde industriel. Le décideur accorde une importance à la performance de son équipe et choisir l'employée junior plus compétente amène une conséquence positive en ce sens. Il voit même une conséquence positive relevant du Monde industriel au départ potentiel de l'employé sénior. Cet accord entre les logiques rend la décision facile pour lui.

Les deux exemples précédents indiquent qu'au-delà de la présence simultanée des deux logiques comme facteur accroissant le niveau de difficulté, la présence d'éléments moraux contradictoires doit être considérée. L'utilisation des mondes permet d'observer un pluralisme des valeurs et des écarts entre celles-ci dans les logiques plutôt que de simplement remarquer la présence simultanée de ces dernières. Nous avons ainsi pu observer lors du premier exemple que ce sont les conséquences négatives associées à des univers moraux allant à l'encontre de ceux identifiés en déontologie qui rendent la décision difficile. Nous avons observé cette même logique dans le second exemple où une décision est considérée facile parce qu'une conséquence positive répond directement à une valeur déontologique.

6.2.5 Synthèse de la deuxième section des résultats de la première question

Alors que nous nous étions concentrés à identifier ce qu'est une décision opposant des dimensions « bien contre bien » dans la section précédente, nous avons dans cette section tenté d'approfondir comment des dimensions morales opposées pouvaient occasionner un déchirement chez le décideur. Nous avons ainsi vu qu'une caractéristique importante des décisions les plus difficiles se rapporte au déchirement que ressent le décideur lorsqu'il doit sacrifier un élément moral qu'il juge essentiel. Ainsi, nous avons observé que les décisions les plus difficiles enjoignent souvent le décideur à sacrifier l'un de ses rôles,

l'une de ses déontologies ou à choisir une conséquence plutôt qu'une autre. Nous avons aussi observé qu'au-delà d'un conflit entre des logiques morales opposant déontologie et conséquentialisme, c'est la non-concordance entre les éléments moraux de ces logiques qui contribuent à faire perdre le sommeil.

6.3 Les décisions les plus difficiles comportent un pluralisme moral inégalitaire

La troisième caractéristique majeure des décisions impliquant des conflits « bien contre bien » concerne la présence de plusieurs mondes présents dans chaque décision et l'importance que les décideurs accordent à certains d'entre eux. Ainsi, nous observons que les décisions les plus difficiles confrontent les décideurs à un plus grand pluralisme moral élevant ainsi la complexité morale présente dans la situation. Nous évaluons ici la complexité morale en observant la présence de plusieurs mondes dans une décision. Cependant, nous observons que cette plus grande complexité morale est loin de faire tomber les décideurs dans un relativisme moral où chaque monde s'équivaldrait. Notre analyse démontre plutôt que malgré ce pluralisme moral présent dans les décisions les plus difficiles, les décideurs accordent une importance disproportionnée à certains univers moraux.

6.3.1 Le pluralisme moral autour d'une même décision augmente la difficulté

Notre analyse démontre que le niveau de difficulté d'une décision est étroitement associé à la présence de plusieurs mondes que renferment les différents éléments d'une décision. Ce nombre varie sensiblement selon le niveau de difficulté. Il est important de noter qu'un monde n'a été noté qu'une seule fois même si le décideur mentionne plusieurs éléments associés à celui-ci. Ainsi, une augmentation du nombre de mondes observés revient à observer une superposition de ceux-ci. C'est cette superposition de mondes que nous qualifions ici de complexité morale. La complexité morale permet d'identifier l'importance de la morale dans une décision et de confirmer si les décisions les plus difficiles sont réellement celles opposant plusieurs concepts de bien.

Pour en arriver à ce constat, nous avons analysé la complexité morale pour l'ensemble des éléments décisionnels retenus dans notre cadre (risque, ambiguïté, déontologie et conséquence). Nous n'avons pas à cette étape considéré l'élément des rôles du fait que le nombre de ceux-ci est intrinsèquement limité à la dualité des pôles qui les opposent. Nous avons observé que pour tous les éléments retenus, le nombre de mondes augmente constamment lorsque le niveau de difficulté s'élève. La figure suivante illustre cette progression en ressortant le nombre moyen de mondes par séquence décisionnelle pour chacun des contextes mentionnés précédemment :

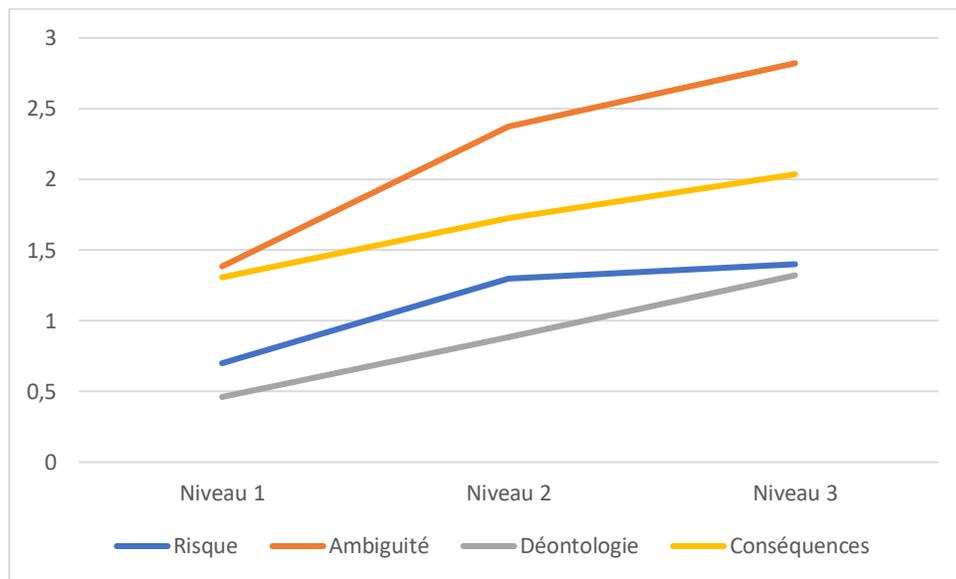


Figure 17: Nombre moyen de mondes observés par catégorie contextuelle et logique

Chacun des éléments contextuels analysés a vu une augmentation constante du nombre de mondes. Cette observation permet de constater que les décisions « bien contre bien » ne sont pas réellement des décisions qui opposent deux visions du bien entre eux, mais une superposition d'éléments où s'entrechoquent différentes notions de bien commun. Ainsi, le nombre moyen de mondes observés pour le risque, l'ambiguïté et de conséquences augmente presque du double entre les niveaux 1 et 3, alors que le nombre de mondes déontologiques augmente presque du triple. Cette observation démontre que chacun de ces éléments comporte une plus grande complexité morale lors des décisions les plus difficiles. E14 se retrouve avec une pareille décision où elle doit choisir si l'organisation doit refaire la toiture d'une de ses bâtisses:

« On veut rénover l'édifice où on est, mais on n'est pas sûr et il y a deux factions à l'interne certains veulent rénover, d'autres déménager et qui trouvent des arguments sans dire qu'ils veulent déménager, mais ils trouvent des arguments pour ne pas rénover et à l'inverse, ils exagèrent la rénovation à faire en se disant s'ils voient qu'il y a trop de rénovations : on va déménager. [...] À un moment donné, un chef ingénieur qui me dit « écoute, il faut vraiment refaire toute la toiture ». [...] Moi je sais qu'il est dans la faction pro déménagement, il m'envoie un courriel me tenant entièrement responsable de l'effondrement éventuel de la toiture. Moi je ne suis pas ingénieur comme lui, je ne suis jamais montée sur le toit, là je repousse ça en me disant je vais attendre de voir ces études. [Cette décision] m'a empêché un peu de dormir parce que c'est un ingénieur qui m'écrit ça. Je me disais que s'il fallait que ça tombe... »

Elle identifie des risques associés à trois différents mondes. Il y a tout d'abord un risque industriel provenant de la possibilité d'un bris d'équipement important qui viendrait réduire les activités de l'organisation. Ensuite, elle identifie le risque civique que des gens soient blessés par l'effondrement du toit et que l'ingénieur agisse en fonction des intérêts de sa coalition. Enfin, elle identifie un risque domestique associé à l'appartenance de l'ingénieur à la faction pro déménagement et à la possibilité qu'on tenterait de la manipuler en jouant avec les faits. La combinaison de ces trois risques contribue à rendre la décision difficile pour elle.

À l'autre bout du spectre de la complexité, on observe E4 modifier le mandat d'un chef pompier pour ne plus qu'il soit attiré aux opérations. Il explique que c'est principalement à cause du risque industriel que cette décision a été prise :

« C'était vraiment l'écart de cette personne-là, un gars d'équipe très loyal à l'état-major et à son directeur, mais en incapacité dans sa plus grande tâche qui était de gérer des opérations d'urgence. Ça peut aller à l'accident même, ça allait jusque-là. Je suis arrivé à un moment donné sur un incendie majeur et c'est lui qui avait le commandement des opérations et pour moi, cela ne marchait pas. Le personnel faisait ce qu'il voulait. [...] C'est comme aller à la guerre, tu as quelqu'un qui est habillé comme un commandant, mais il n'y a personne qui commande. C'est exactement ce qui se passait. Lui ce qu'on a fait, c'est qu'on l'a rencontré, on lui a dit « tu t'en viens dans le mandat logistique dans lequel tu vas être réévalué », mais c'est plus lourd que ça. Il y a une note maintenant dans son dossier qui dit qu'il ne pourra plus jamais retourner aux opérations. »

Cette décision a été évaluée comme ayant une difficulté de niveau 1. Le décideur voit un risque important qu'il atténue en retirant la personne des opérations. Il ne regrette pas et la seule difficulté qu'il rencontre concerne la communication de son choix à cause des impacts que ceux-ci auront sur le chef pompier. Le risque industriel associé à l'incompétence que représente ce dernier rend cependant la décision facile. Il justifie sa décision en soulignant l'incompétence de l'individu et en mentionnant son manque d'expertise et d'expériences valables :

« Cet individu-là, il se traîne les pieds, les pantalons à moitié attachés, l'air un peu n'importe quoi. Comme je dis, un bon monsieur, mais issu du regroupement, il était chef cuisinier dans son ancienne vie, pompier à temps partiel qui a monté et gravi les échelons, mais dans lequel les gens n'ont comme pas vu qu'il avait un écart ».

On observe une différence importante entre les deux décisions précédentes. Alors que l'on considère une plus grande difficulté dans la première décision associée à des risques liés à trois différents mondes, on observe une décision relativement simple dans la seconde où le décideur fait face à un seul monde/risque que sa décision vient atténuer.

Au-delà de l'impact de la complexité morale sur la difficulté d'une décision, il a aussi été observé que celle-ci joue un rôle important dans la difficulté qu'ont les décideurs à réaliser toutes les étapes du processus décisionnel. Nous avons observé qu'une baisse du nombre de mondes dans une décision contribuait significativement à la réalisation de celle-ci. Pour arriver à ce constat, nous avons évalué l'évolution de la complexité morale que l'on retrouve lors des 22 décisions s'étirant sur plus d'une séquence. Nous avons ensuite comparé les décisions se terminant par une séquence où le décideur mentionne que la décision est complétée à celles où cette décision est toujours en cours. Nous avons observé neuf décisions se terminant par une séquence complétée et 13 se terminant par une séquence en cours. On observe dans la figure suivante que la diminution du nombre de mondes a joué un rôle très significatif lors des décisions s'étant complétées :

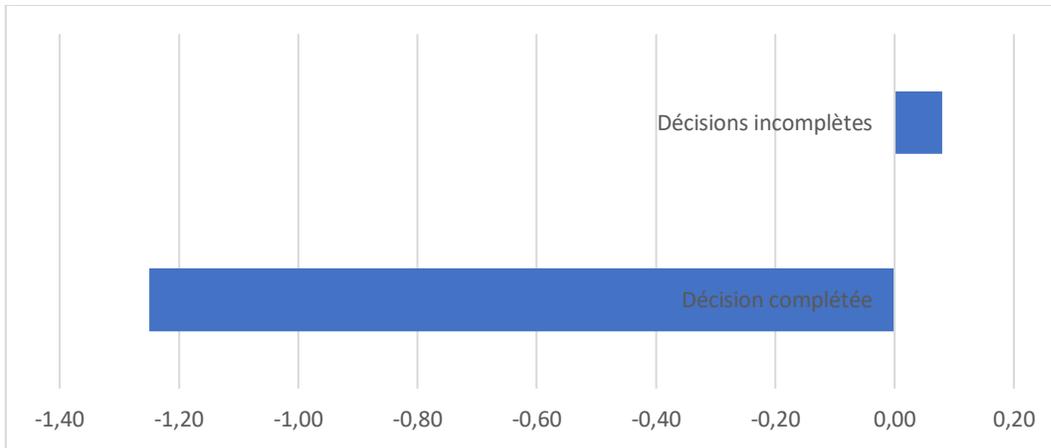


Figure 18: Variation du nombre de mondes observés lors des décisions sur plus d'une séquence

Alors que les décisions complétées ont vu une diminution moyenne de plus d'un monde par décision, les décisions incomplètes ont vu une très légère augmentation de leur complexité morale. Il semble ainsi que les décisions ayant vu une diminution de leur complexité morale ont été davantage complétées que celles dont la complexité reste la même ou augmente. La complexité morale semble avoir un impact significatif dans la difficulté à compléter le processus décisionnel. Ainsi, on observe comment la diminution de celle-ci a été significative dans la décision de E1 de congédier son directeur des ressources humaines. Il mentionne initialement qu'il a décidé de mettre à pied un directeur, mais que l'épouse de ce dernier vient de se faire diagnostiquer un cancer. Par égard pour la situation familiale de celui-ci, la décision est suspendue en attendant d'en savoir davantage sur la santé de sa conjointe.

Lors d'une entrevue ultérieure, il revient sur la décision et comment il a pu finalement la communiquer pour ainsi la compléter. Il explique:

Cette personne-là est arrivée le premier juin 2014, le mandat que cette personne-là s'était vu confier était un mandat d'envergure d'apporter des réflexions stratégiques et de mettre en place des stratégies en RH sur plusieurs domaines qu'on lui avait confiés [...]. Finalement, il n'a rien fait. Lui, il était bon dans les opérations, il était bon pour consoler les adjointes qui pleurent parce que leur petit a une otite, ça il était impeccable là-dedans, je l'engagerais demain matin, mais au salaire coupé par deux par exemple. Pour faire ça, il était impeccable, mais ce n'était pas ça qu'on avait besoin. Du premier juin 2014 à début 2016, là, on avait un an et demi dans la cravate et on a bien vu que ça ne marcherait pas son affaire. C'est à peu près là que les

éléments de santé de son épouse sont arrivés. Du début de l'année 2016 jusqu'en mars 2017, là, c'est vrai qu'on a bretté, dans le fond, on a bretté à cause de ça. Parce que ça été d'un, le diagnostic, de deux les traitements, ensuite de trois oui ça va pas pire et finalement c'est une rémission ».

Alors qu'il y avait initialement les Mondes domestique et industriel dans la décision, la disparition du Monde domestique (fin de l'ambiguïté quant à la santé de la conjointe) rend la décision plus facile à compléter pour le décideur. C'est lorsqu'il y a la confirmation que l'ambiguïté domestique associée à la responsabilité de président d'organisation soucieux de la famille de son directeur disparaît que la décision devient plus facile à communiquer. Il ne reste alors que le risque industriel à garder en place ce directeur incapable d'accomplir le mandat qui lui est confié.

À l'inverse, on observe une décision en cours où la complexité augmente entre les séquences pour le décideur E12. Ce dernier considère déménager une de ses usines pour la rapprocher d'une autre qu'il possède. Il explique :

« Je suis en réflexion, d'ici un an ou deux, je me demande si je ne la déménage pas près de [l'autre usine]. Les deux craintes que j'aie présentement, c'est la main d'œuvre, la rareté à [la ville de l'autre usine] qui s'en vient ici. La décision va être de moins en moins dure à prendre, il y a un an, le taux de chômage était de 14% ici et il est rendu à 6% dans la région. La décision de déménager est de moins en moins dure à prendre et c'est peut-être ce qui va se passer d'ici un an ou deux. Si je déménage l'usine, je l'amène près de l'autre, ou à même l'autre. J'ai un paquet de choses à voir à l'avance, je ne peux pas prendre de décision pour l'instant, mais je sais qu'à un moment donné, ça va devenir un fardeau. »

On observe ici que la décision tourne autour du seul Monde industriel. Le décideur parle d'indicateurs liés au déménagement et à la production. La situation devient beaucoup plus complexe dans un deuxième temps lors que trois nouveaux mondes viennent s'ajouter :

Ce n'est pas difficile, c'est une décision qui... je ne suis pas branché encore. Pour commencer [dans l'autre ville], la bâtisse ne m'appartient pas elle est louée. Ça, c'est une des choses difficiles que j'ai à faire, ce n'est pas juste moi qui me la loue, on est un holding de quatre frères et sœurs, je suis en campagne, je n'ai pas les égouts, bon on pourrait agrandir et amener [l'usine] à côté, parce qu'il a des produits où une synergie peut se faire entre les deux. [...], mais la bâtisse ne m'appartient pas. Idéalement, on a des terrains sur le bord de l'autoroute que je pourrais bâtir, mais ce n'est pas assez grand pour tout mettre ensemble. C'est tout ça et je suis en train de rebâtir l'équipe, pas

moi là, mais on est en train de rebâtir l'équipe, les processus. Tout ça ensemble, je pense que ce serait une trop grosse bouchée. C'est tout ça ensemble qui fait que, je ne dirais pas que je suis mêlé dans ma tête, mais je n'ai pas pris de décision encore pour voir si je la déménage ou pas. Ici la bâtisse, je peux tripler le bâtiment, la main-d'œuvre est un peu moins rare ici, même si elle le devient de plus en plus. Je pourrais tout ramener à [l'autre ville] et j'aurais moins de frais. [...] J'ai aussi acheté un terrain au New Hampshire, il y avait une promotion que le New Hampshire voulait attirer des industries canadiennes là-bas. Ça aussi c'est une possibilité de faire bâtir là-bas et d'amener un équipement neuf pour produire aux États-Unis pour ouvrir le marché ».

On remarque que le Monde industriel est toujours présent, mais qu'il s'est ajouté les Mondes domestique, marchand et projet. Il souligne que le déménagement pourrait impliquer d'autres membres de sa famille (ambiguïté domestique), coûterait cher (conséquence négative associée au Monde marchand) et mentionne le potentiel de créer des nouvelles affaires aux États-Unis (ambiguïté projet). Cette complexité éloigne le décideur de la réalisation de sa décision. Son choix n'est pas arrêté et il doit prendre de plus en plus d'éléments appartenant à des univers moraux différents en considération. La décision n'est cependant pas urgente et il n'a pas encore à prioriser un de ceux-ci aux dépens d'un autre.

Les deux exemples précédents illustrent qu'il est plus facile pour un décideur de réaliser une décision lorsque la complexité morale est moindre. Dans le premier cas, la disparition d'un monde lui permet de compléter sa décision, alors que dans le deuxième, l'augmentation de leur nombre le force à s'arrêter pour prendre davantage d'éléments en considération.

Ce résultat semble étonnant lorsqu'on le compare avec le résultat précédent (section 5.1.2) qui observait que les décisions les plus difficiles n'étaient pas nécessairement les moins réalisées. Nous avons cependant ici analysé les décisions s'étirant sur plus d'une séquence avec des niveaux de difficulté qui varient au fil de celles-ci. Ce résultat doit aussi être mis en perspective avec le degré d'urgence plus élevé observé lors des décisions de niveau 3. Ces décisions sont celles où l'on a retrouvé le plus d'échéances, ce qui vient mettre de la pression sur le décideur pour compléter le processus décisionnel.

En somme, la complexité morale caractérise à la fois la décision difficile par son influence sur le niveau de difficulté – on observe une augmentation de celui-ci lorsque la complexité morale s'accroît – et à la fois par l'influence qu'elle a sur l'accomplissement du processus décisionnel. Cette influence double souligne l'importance qu'elle a dans notre compréhension du phénomène des décisions les plus difficiles en allant au-delà d'une dualité « bien contre bien ». On remarque qu'il n'y a plus un seul dilemme, ni même un dilemme entre deux éléments, mais une superposition d'éléments décisionnels et de mondes. Les décisions les plus difficiles observées ne sont plus seulement une opposition pouvant être illustrée en deux dimensions comme une tension entre deux pôles, mais entre plusieurs éléments et plusieurs mondes.

6.3.2 Un pluralisme moral inégal

Étant donné l'observation importante que nous avons fait précédemment sur la complexité morale lors des décisions les plus difficiles, il apparaît logique de se demander si certains mondes sont davantage présents que d'autres lors de ces décisions. Notre analyse indique en effet une présence disproportionnée de certains mondes signalant que certaines valeurs morales jouent un plus grand rôle lors des décisions les plus difficiles. Nous observons que les décideurs n'évoquent pas les mêmes mondes pour chacun des niveaux de difficulté. Pour parvenir à ce résultat, nous avons tout d'abord comparé les mondes observés pour chaque niveau de difficulté en intégrant l'ensemble des éléments décisionnels étudiés comme on peut l'observer dans la figure suivante :

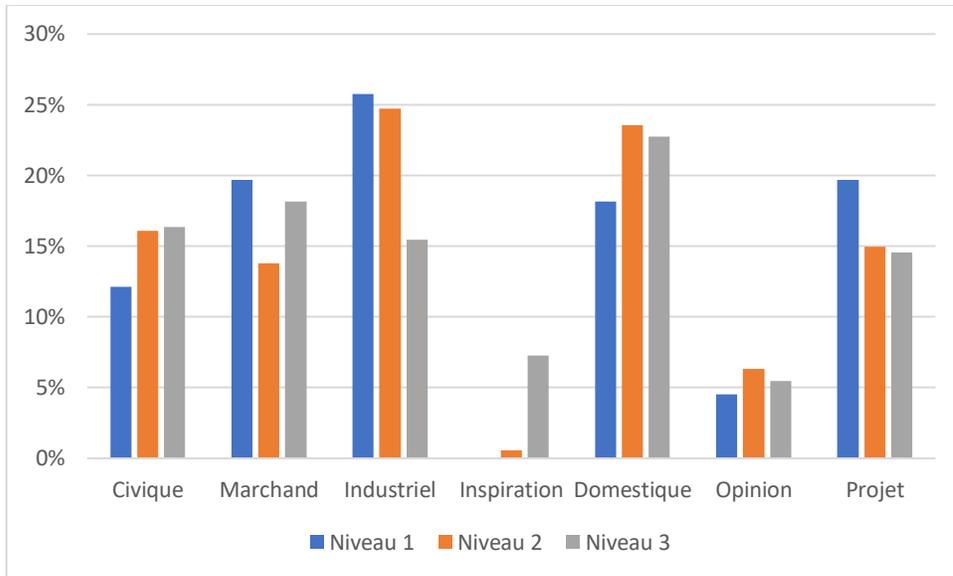


Figure 19: Pourcentage de l'observation de chaque monde par niveau de difficulté

La complexité morale étudiée précédemment nous enjoignait intuitivement à nous attendre à une diminution de la proportion des mondes fortement présents au niveau 1 et à l'augmentation de ceux qui l'étaient moins à ce même niveau. Or, la présence des Mondes domestique et civique augmente alors qu'on observe une diminution importante de la présence du monde Industriel pour les décisions les plus difficiles. Afin d'éclairer ces résultats surprenants, nous avons effectué l'analyse pour chaque contexte et logique étudié.

6.3.2.1 Des risques associés au monde Marchand

Les risques associés aux Mondes industriel et marchand représentent la majorité de ceux que nous avons observés, mais l'importance du Monde industriel diminue lorsque le niveau de difficulté augmente alors que celui associé au monde Marchand reste le même comme on peut l'observer dans la figure suivante :

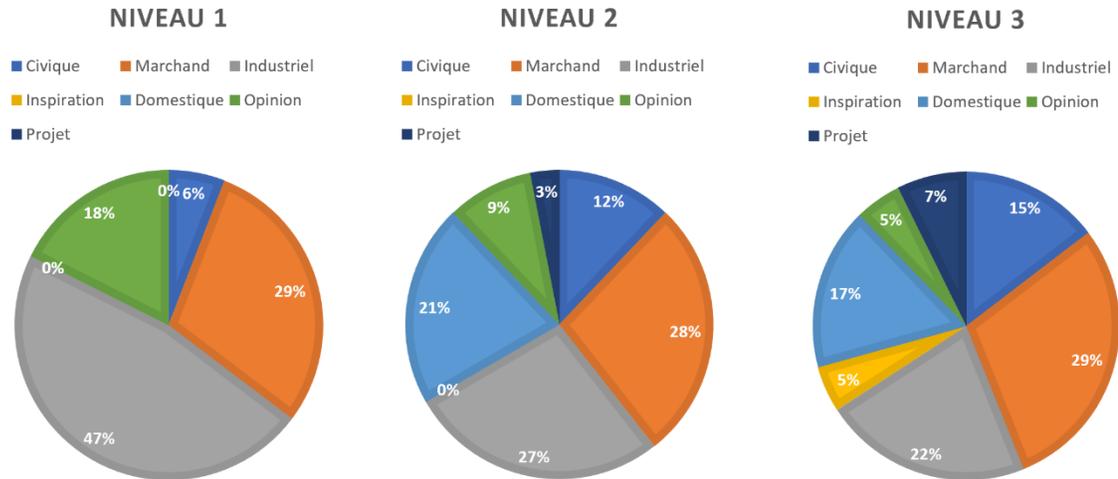


Figure 20: Répartition des mondes associés au contexte de risque par niveau de difficulté

On observe une diminution importante du Monde industriel, alors que le pourcentage des risques associé au Monde marchand demeure le même. On observe aussi que l'augmentation de la complexité morale pour le contexte de risque joue un rôle important dans la difficulté d'une décision, et ce, même si les éléments moraux de productivité et de rentabilité, soit ceux que l'on pourrait qualifier de traditionnels en ce qui a trait à des activités commerciales, représentent plus de la moitié des risques observés lors des décisions les plus difficiles. L'identification des risques est un élément important qui sert souvent de déclencheur à une décision. On observe cependant que ce sont les risques associés au Monde marchand, contrairement à ceux du Monde industriel ou de tout autre monde, qui jouent un rôle prépondérant lorsque la difficulté de la décision augmente. Le risque marchand a par exemple joué ce rôle dans la décision de niveau 3 de E5 de congédier un employé en informatique. Il explique que c'est la prise de conscience d'un risque financier important qui lui a fait initier sa décision :

« Quand tu fais 500 000 de profits, tu t'en fous, tu aimes mieux gruger ta marge de profit que de faire du mal au monde. [...] 500 000 de profits il serait encore ici à se tourner les pouces. Prendre une décision, ça peut être bien drastique et plus facile à prendre. Un moment donné le banquier est débarqué ici, on ne l'avait jamais vu, il remplaçait le banquier d'avant et nous a dit « si vous ne vous déniaisez pas, ça ne marchera pas, vous allez être dans le trouble l'année prochaine ». On ne m'a jamais dit ça moi dans ma vie et quand il nous a dit ça, trois mois plus tard, on avait pris beaucoup, beaucoup

de décisions. Quand tu as le gun sur la tempe, et que tu sais que si tu ne fais pas ça, il n'y en aura plus de compagnie »

On remarque dans plusieurs décisions un rôle similaire du Monde marchand. Ce risque, davantage que les autres, conduit le décideur à initier une décision difficile même s'il ne vient pas nécessairement seul lors des décisions les plus difficiles.

6.3.2.2 Une ambiguïté plurielle

Nous avons aussi observé l'évolution des mondes associés à l'ambiguïté selon les différents niveaux de difficulté des décisions. Alors que quatre mondes représentent presque la totalité des ambiguïtés observées au niveau 1, le niveau 3 se démarque par sa diversité. Aucun monde ne ressort particulièrement alors que l'on observe que c'est surtout la complexité associée au pluralisme moral qui rend les décisions difficiles. Cette évolution de la complexité est illustrée à la figure suivante :

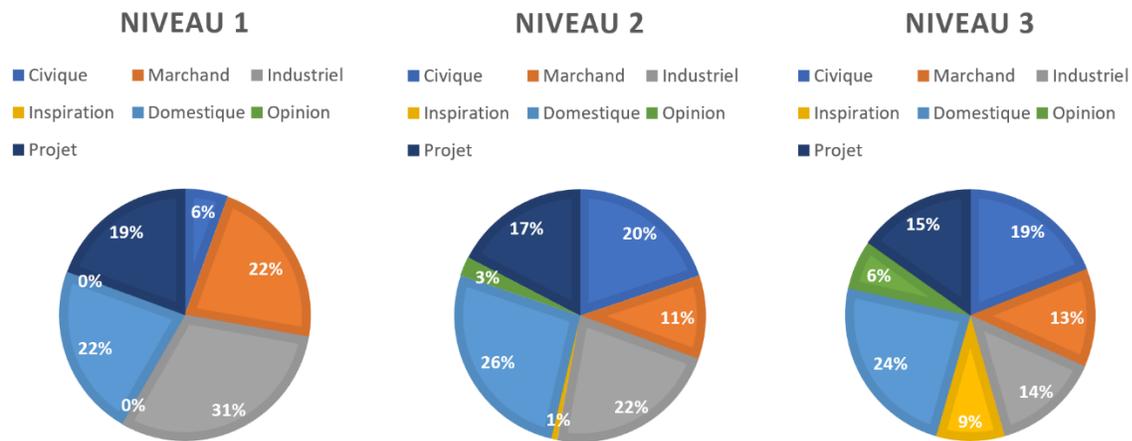


Figure 21: Répartition des mondes associés au contexte d'ambiguïté par niveau de difficulté

La figure précédente souligne cependant que contrairement à ce qui avait été observé pour le contexte de risque, le Monde marchand voit une diminution constante de sa représentation lorsque le niveau de difficulté augmente. Cette diminution n'est pas seulement due à l'augmentation de la diversité; les ambiguïtés associées aux Mondes domestique et civique s'étant maintenues à des proportions équivalentes pour tous les niveaux de difficulté. Il semble alors que les ambiguïtés associées aux Mondes industriel et marchand contribuent peu, contrairement à ce qu'on a pu observer pour le risque, à rendre une décision particulièrement difficile.

6.3.2.3 Difficultés à jumeler rôle industriel et rôle domestique

Nous avons effectué une analyse similaire pour les mondes associés aux ambiguïtés de rôles, les résultats sont toutefois étonnants. Alors qu'on observait une augmentation de la complexité morale pour les contextes de risque et d'ambiguïté lorsque le niveau de difficulté augmente, on observe une logique inverse pour les ambiguïtés de rôles comme on peut l'observer à la figure suivante:

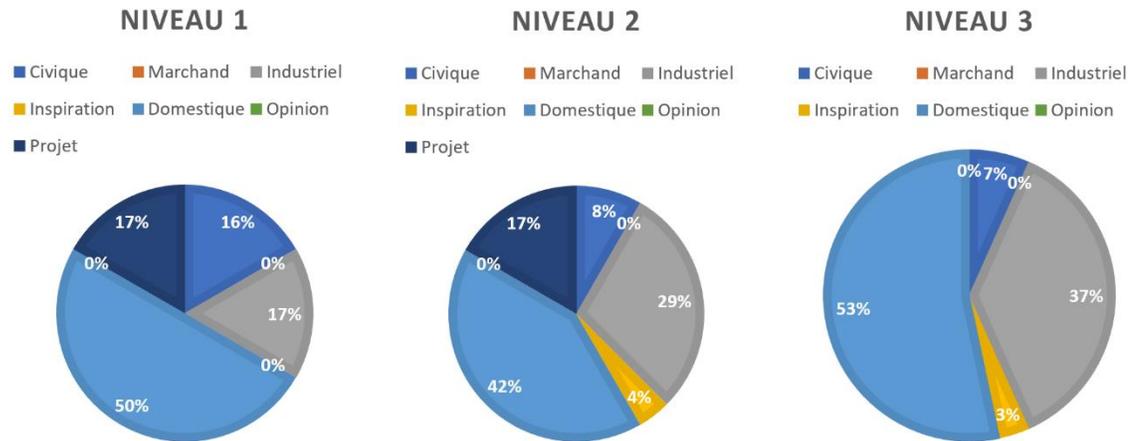


Figure 22: Répartition des mondes associés aux rôles par niveau de difficulté

On observe qu'il existe peu de diversité pour les rôles ambigus pour les décisions de niveau 3 alors que nous avons observé précédemment que les décisions les plus difficiles étaient associées à davantage d'ambiguïtés de rôles. Au niveau de difficulté 3, on remarque que ce sont les rôles associés aux Mondes domestique et industriel qui ressortent le plus. Afin de regarder l'importance relative de ces deux mondes, nous avons aussi regardé avec quel autre monde ils entraînent en conflit. Une synthèse des rôles entrant en conflit pour les décisions de niveau 3 peut être consultée au tableau suivant :

Mondes	Civiques	Marchand	Industriel	Inspiration	Domestique	Opinion	Projet
Civique							
Marchand							
Industriel							
Inspiration							
Domestique	2		10	1	2		
Opinion							
Projet			1		1		

Figure 23: Conflits entre les mondes impliqués dans des ambiguïtés de rôles

On observe ici que tous les conflits de rôles impliquant le Monde industriel, à l'exception d'une décision, l'opposent au Monde domestique. Alors que pour le Monde domestique, on observe bien qu'une majorité des conflits oppose ce monde aux rôles associés au Monde industriel, mais qu'il y a aussi plusieurs décisions difficiles où il s'oppose à d'autres Mondes, dont à lui-même à deux reprises.

Le conflit typique que nous avons observé entre les rôles domestiques et industriels oppose le rôle de gestionnaire-expert à celui d'ami ou de membre de la famille. Alors que le rôle industriel semble faire partie intégrale du milieu organisationnel, le rôle domestique apparaît davantage comme étant déstabilisateur à celui-ci. On observe une telle ambiguïté chez plusieurs décideurs qui rencontrent une difficulté à laisser une place à leur rôle domestique dans leur milieu professionnel. On observe ce rôle déstabilisateur dans plusieurs décisions de niveau 3 :

- E5 désire réduire la participation de son partenaire d'affaires, qui est aussi son ami, pour refléter les performances de celui-ci. Leur relation d'amitié vient cependant rendre difficile cette décision. Il souhaiterait que ce soit uniquement la production de chacun qui importe dans la rémunération et le rôle des partenaires.
- E12 désire congédier l'épouse de son partenaire d'affaires et ami. Celle-ci ne fait pas un bon travail, affiche une mauvaise attitude et ne s'intègre pas dans l'équipe. Le décideur craint cependant la réaction de son ami et partenaire et croit que ce dernier pourrait quitter l'organisation s'il tente de congédier sa femme. Il souhaite

que ce soient seulement les indicateurs de performances qui importent dans la décision, mais la relation d'amitié rend difficile la communication du choix.

- E13 désire quitter son organisation après avoir eu la confirmation que son expertise n'était plus reconnue. Son mari désire toutefois qu'elle demeure en poste pour poursuivre son employeur pour congédiement déguisé. Cette pression du Monde domestique rend très difficile pour elle une décision qui serait plus facile si elle relevait uniquement de son rôle industriel. Elle reste un temps en poste ne sachant pas comment jumeler ces attentes contradictoires qui rendent toutes décisions quant à son avenir en poste très difficile.

Les trois décisions précédentes sont des exemples types de décisions de niveau 3 comportant une ambiguïté entre les rôles associés aux Mondes industriel et domestique. Dans chacun des cas, le ou la décideuse souligne comment le monde Domestique vient rendre difficile une décision qui serait plus simple si ces derniers pouvaient agir uniquement en fonction de leur rôle industriel.

6.3.2.4 Une plus grande difficulté associée à la déontologie domestique

Alors que nous observons une plus grande présence de la logique déontologique lors des décisions les plus difficiles et que nous avons aussi observé une plus grande complexité morale pour cette logique, nous observons une diminution des logiques associées aux Mondes marchand et industriel et une augmentation constante du Monde domestique. La figure suivante montre l'évolution de la proportion de chaque monde en fonction du niveau de difficulté :

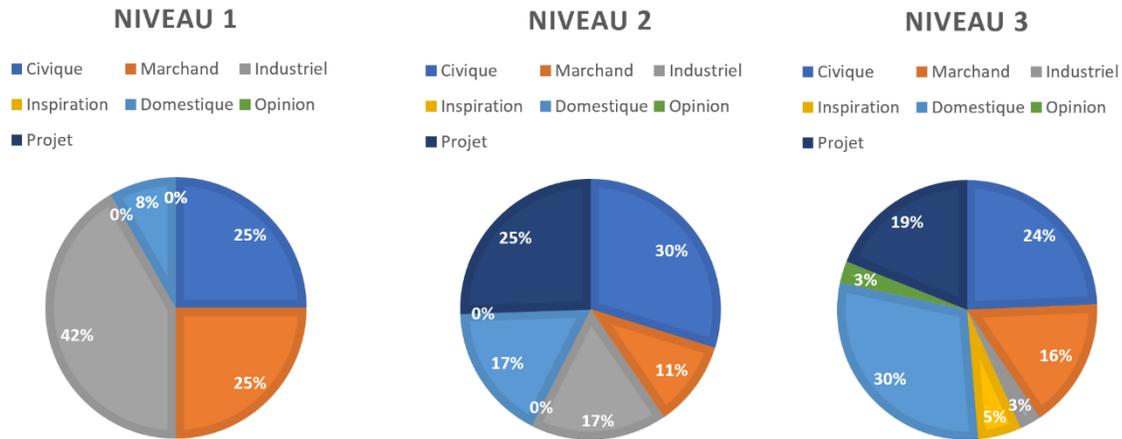


Figure 24: Répartition des mondes associés à la logique déontologique par niveau de difficulté

On constate que les Mondes industriel et marchand correspondent à plus de 60% de ceux que nous observons au niveau 1, mais qu'ils ne correspondent à moins de 20% de ceux que nous observons au niveau 3. Ces déontologies prennent typiquement les formes suivantes :

- Déontologie industrielle : E1 désire réformer la rémunération de tous les avocats pour que celle-ci reflète la performance de chacun. Il est clair pour lui que ce sont les heures encaissées, plutôt que celles travaillées ou facturées, qui correspondent le mieux à la vraie performance des avocats. Pour le décideur, les politiques organisationnelles doivent se baser sur les meilleurs indicateurs de performance possible.
- Déontologie marchande : E3 désire congédier une employée qui travaille pour lui depuis plusieurs années. Celle-ci effectue mal son travail et l'organisation connaît un déficit depuis deux ans. Pour le décideur, une organisation ne doit pas connaître de déficit trois ans de suite et il devra bientôt congédier l'employée.

On remarque dans ces deux exemples types que ces déontologies reposent sur une obligation de performance ou une obligation monétaire. Dans les deux cas, ces principes devraient dicter les pratiques organisationnelles. Les décideurs sont confortables avec ces principes qu'ils associent étroitement à des obligations normales en milieu organisationnel. Ces principes sont cependant beaucoup moins présents lors des décisions les plus difficiles.

À l'inverse, on constate que les Mondes domestique et civique correspondent à plus de 50% des déontologies observées au niveau 3. Il est toutefois intéressant de noter qu'alors que la logique civique reste dans des proportions similaires pour chaque niveau de difficulté, la proportion de déontologie domestique augmente constamment. Celle-ci se repose principalement sur des impératifs de loyauté du décideur. Cette déontologie prend typiquement les formes suivantes lors des décisions de niveau 3 :

- Lorsque E2 décide de rencontrer un employé de longue date pour le congédier et qu'il apprend qu'il ne lui restait que deux ans avant d'être éligible à la retraite, il change son approche et travaille avec lui pour lui offrir une plus grande compensation financière qui le conduira à la retraite. Il juge inacceptable de congédier cet employé dans ce contexte en lui offrant que le minimum. Pour le décideur, il se doit de s'occuper d'un employé en position de vulnérabilité.
- Même si E5 souhaite diminuer la participation et la rémunération de son associé dans l'entreprise, il souhaite que ce dernier aille toujours une place et une sécurité dans l'organisation. Il mentionne que son partenaire attend un deuxième enfant et qu'il ne devra jamais avoir de difficulté à s'occuper de sa famille. Pour le décideur, il est essentiel de traiter le partenaire de manière à lui offrir une sécurité à lui et à sa famille.
- Lorsque E9 réfléchit à son avenir comme directeur de son organisation, il prend en considération son âge et la crainte de rater des événements familiaux significatifs. Il souligne qu'il doit passer plus de temps en famille et que son travail ne doit plus lui faire rater d'événements familiaux.

On remarque dans ces trois exemples que les décideurs affichent une obligation de loyauté (Monde domestique). Dans le premier cas, la loyauté va envers l'employé de longue date qui, bien qu'ayant des compétences obsolètes, mérite selon le décideur de quitter l'organisation sans honte et dans la dignité. Dans le deuxième cas, la loyauté va envers le partenaire et ami du décideur et sa famille alors que dans le troisième cas, elle est dirigée vers la famille du décideur. Les trois décisions d'où sont tirés ces exemples de déontologie domestique font perdre le sommeil à leur décideur. Dans les deux premiers cas, le choix est fait, mais la déontologie domestique vient mettre une forme de carcan à ce choix où le

décideur se sent tributaire du sort de l'employé et de l'ami et de sa famille. Dans le troisième cas, le décideur adore son travail et il cherche encore à identifier le choix à faire. Il sait cependant que peu importe le choix qu'il prendra, celui-ci devra considérer des impératifs familiaux. On n'est plus dans une décision avec des considérations purement organisationnelles, mais des décisions où des impératifs domestiques viennent selon les décideurs, agrandir les limites du champ professionnel pour tenir compte d'éléments de loyauté allant au-delà des activités de l'organisation.

6.3.2.5 Les conséquences négatives domestiques font perdre le sommeil

L'analyse a aussi démontré que l'on retrouve davantage de conséquences négatives associées au Monde domestique dans les décisions les plus difficiles et une préférence pour les conséquences positives industrielles. Pour parvenir à cette conclusion, nous avons comparé les mondes associés aux conséquences positives et négatives pour chaque niveau de difficulté. La figure suivante compare ces conséquences pour les trois niveaux :

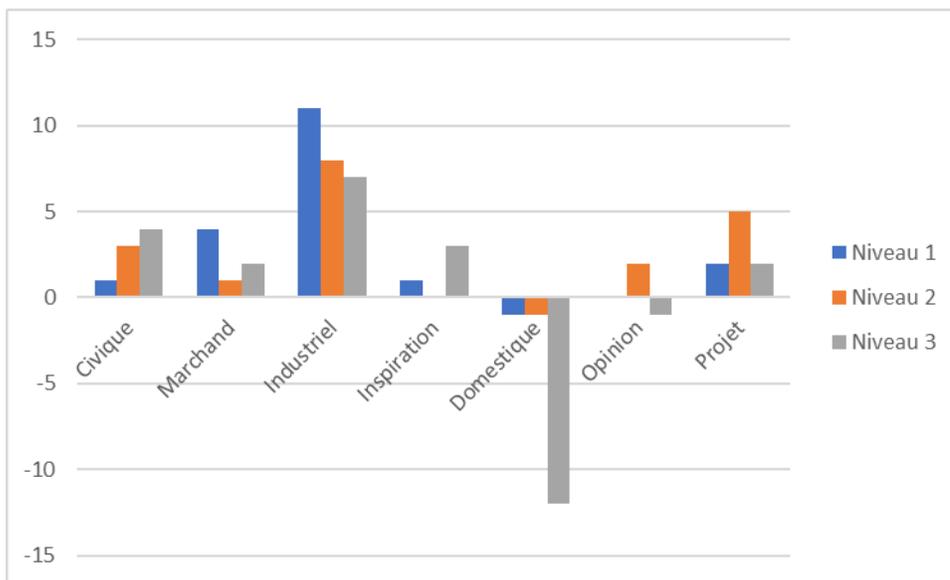


Figure 25: Évolution de l'écart entre les conséquences positives et négatives par niveau de difficulté et par monde.

On remarque tout d'abord l'écart positif important présent chez les décisions de niveau 1 quant aux conséquences associées au Monde industriel. Il est intéressant de noter que les conséquences positives associées au Monde industriel sont associées aux décisions les plus faciles, mais que l'inverse – des conséquences négatives pour les décisions les plus difficiles– n'est pas observé. Les décisions plus faciles comportent principalement des conséquences positives industrielles, mais que l'écart demeure positif pour les décisions de niveau 3. Il semble que les décideurs préfèrent les décisions impliquant principalement ce type de conséquences généralement associées à la performance organisationnelle. Cela se traduit généralement par des décisions où des gains de performance sont espérés comme on peut le voir dans les deux exemples typiques suivant :

- Lorsque E2 décide de donner une promotion à une employée junior aux dépens d'une qui était là depuis plusieurs années, il y voit aussi un gain d'efficacité : l'employée junior va apporter une plus grande expertise que l'expérimentée dont l'expertise est jugée minimale pour le type de poste qu'elle occupe.
- Lorsque E8 décide de réorganiser le service de paie pour le faire passer du département des finances au département des ressources humaines, il y voit un gain d'efficacité : les coûts vont diminuer, l'expertise va être centralisée et il y aura désormais une plus grande cohérence dans les pratiques entre les établissements.

À l'inverse, on observe que les décideurs ont plus de difficulté avec les décisions impliquant des conséquences domestiques négatives. On retrouve principalement ce type de conséquences lorsque le décideur prévoit que la décision affectera sa famille ou le lien de confiance avec un ou plusieurs de ses collaborateurs. On retrouve de ces conséquences négatives typiques associées au Monde domestique dans les deux décisions suivantes :

- Lorsqu'un parti politique ayant fait la promesse de défusionner son établissement prend le pouvoir, le décideur E8 débute une difficile réflexion quant à son avenir en poste. Alors qu'il ne croit pas pouvoir rester en poste si la promesse électorale se concrétise, il accepte difficilement la conséquence de devoir encore une fois faire déménager sa famille.

- Alors que E13 décide de devancer son départ de l'organisation dans laquelle elle vit une grande détresse, elle suspend sa décision parce que celle-ci va amener un froid entre elle et son mari qui désire qu'elle poursuive son employeur plutôt que de quitter volontairement.

Ces deux cas montrent des conséquences négatives prenant la forme de dommages collatéraux difficilement acceptables pour les deux décideurs. Alors que pour le premier, la conséquence rend le choix qui semble s'imposer (quitter l'organisation pour éviter de la voir démembrée) extrêmement difficile, pour la décideuse la conséquence lui fait suspendre complètement sa décision pour ne pas devoir vivre une telle conséquence (débuter sa retraite par un conflit avec son mari).

6.3.4 Synthèse de la troisième section des résultats de la première question

En somme, notre analyse a identifié la complexité morale comme facteur incontournable des décisions les plus difficiles. Nous avons observé que le nombre de mondes présents dans une décision augmente lorsque le niveau de difficulté augmente. Cette observation va bien au-delà de la présence de dilemmes « bien contre bien » lors des décisions les plus difficiles; elle démontre que la difficulté ne doit pas être considérée comme une tension entre deux pôles, mais bien comme un enchevêtrement de tensions entre différents éléments décisionnels opposant des valeurs morales contradictoires. Cependant, notre analyse enjoint la prudence face à tout relativisme moral qui associerait les décisions les plus difficiles à la somme de différents mondes. Notre analyse démontre que bien qu'un plus grand nombre de mondes sont évoqués lors des décisions les plus difficiles, certains mondes causent davantage de difficultés aux décideurs que d'autres. C'est le cas du Monde domestique qui est surreprésenté lors des décisions de niveau 3 pour les rôles, les déontologies et les conséquences évoqués. À l'inverse, nous observons une plus grande facilité pour les décideurs à composer avec les éléments associés au Monde industriel.

6.4 Synthèse des résultats de la première question de recherche

Bref, à notre première question de recherche ciblant les caractéristiques des décisions impliquant des dilemmes « bien contre bien », nous avons observé cinq principales caractéristiques que nous avons regroupées en trois catégories (illustrées dans le Tableau 33). La première caractéristique se rapporte à deux observations que nous avons fait à la section 6.1. Nous avons tout d’abord observé que la difficulté évolue selon son contexte. Pour en arriver à ce constat, nous avons comparé le niveau de difficulté pour des décisions de même nature ainsi que l’évolution du niveau de difficulté lors d’une même décision (section 6.1.1). Nous avons ensuite observé que les décideurs se référaient à cinq étapes particulières pour expliquer leur processus décisionnel (section 6.1.2). Ce constat a permis l’observation que la difficulté succède l’étape du choix dans la majorité des décisions les plus difficiles.

Tableau 33: Caractéristiques des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien et qui empêchent de dormir

Caractéristiques	Éléments
Processus contextuel	<ol style="list-style-type: none"> 1. La difficulté dépend du contexte plutôt que de la nature de la décision et des préférences individuelles du décideur. 2. La décision qui empêche de dormir s’inscrit dans un processus (choix, planification, communication, exécution et responsabilité) où les difficultés rencontrées sont principalement postérieures à l’étape du choix.
Déchirement	<ol style="list-style-type: none"> 3. Les décisions qui empêchent de dormir forcent le décideur à sacrifier un rôle ou une logique (déontologie ou conséquentialisme), qu’il juge essentiel.
Pluralisme moral inégalitaire	<ol style="list-style-type: none"> 4. Les décisions qui empêchent de dormir se démarquent par la présence accrue d’éléments moraux différents augmentant ainsi le degré de complexité morale présent dans ce type de décision. 5. Certains éléments moraux contribuent davantage à faire perdre le sommeil, c’est particulièrement le cas pour le monde Domestique lorsque qu’il est présent dans un conflit de rôles, une déontologie et des conséquences négatives. Les risques associés au monde Marchand contribuent aussi à faire perdre le sommeil des décideurs.

Ensuite, nous avons observé que les décisions les plus difficiles conduisent les décideurs à vivre un déchirement entre plusieurs éléments qu’ils jugent essentiels (section 6.2). Pour arriver à ce constat, nous avons observé que les décisions les plus difficiles enjoignent

souvent le décideur à sacrifier l'un de ses rôles (section 6.2.1), l'une de ses déontologies (section 6.2.2) ou une conséquence (section 6.2.3). Nous avons aussi observé qu'au-delà d'un conflit entre des logiques morales opposant déontologie et conséquentialisme, c'est la non-concordance entre éléments moraux (observés sous la forme de mondes) présents dans ces logiques qui contribuent à faire perdre le sommeil (section 6.2.4).

Enfin, nous avons observé que les décisions les plus difficiles comportent aussi un plus grand pluralisme moral, mais que ce pluralisme cache des préférences (section 6.3). Nous avons tout d'abord observé que le niveau de complexité morale – soit la présence d'un plus grand nombre de mondes lors d'une décision – augmentait en même temps que le niveau de difficulté des décisions (section 6.3.1). Cependant, cette dernière observation en cachait une autre : malgré la présence d'une plus grande pluralité de mondes, certains d'entre eux ont une plus grande importance aux yeux des décideurs lorsqu'on s'attarde spécifiquement aux différents contextes et logiques présentes lors d'une décision (section 6.3.2). Ainsi, nous avons pu observer que le risque marchand (section 6.3.2.1), le rôle domestique (section 6.3.2.3), la déontologie domestique (section 6.3.2.4) et la conséquence négative domestique (6.3.2.5) contribuent davantage à faire perdre le sommeil que celles associées aux autres mondes. Le seul endroit où nous avons observé une dynamique inverse concerne l'ambiguïté : c'est l'addition de davantage de mondes – soit l'augmentation de la complexité morale – plutôt que la présence de certains d'entre eux qui contribuent à faire perdre le sommeil (section 6.3.2.2).

Chapitre 7

Approches et stratégies de résolution des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien

« Les décisions les plus difficiles ne sont pas quelque chose que l'on peut adresser pendant 30 minutes, ça nous tracasse des mois, ça nous brûle, c'est dur à absorber » Répondant E12

Ce chapitre vise à répondre à notre deuxième question de recherche : comment les décideurs tentent-ils de résoudre une décision impliquant un dilemme « bien contre bien »? Comme le souligne la citation précédente de E12, les décisions les plus difficiles accaparent l'attention et peuvent provoquer des réactions pendant une longue période. Nous avons identifié six modes de résolution distincts que les décideurs mettent en place lorsqu'ils sont confrontés à ce type de décision. Nous les avons regroupés sous trois stratégies selon le rapport qu'ils ont avec l'environnement, soit un rapport de lutte, d'acceptation ou de résignation. Nous avons ensuite observé que certaines de ces approches étaient utilisées simultanément par les décideurs, alors que d'autres étaient surtout observées en début ou en fin de décision. Tel que mentionné à la section 5.6, nous avons retenu pour cette analyse les 10 décisions (résumé au Tableau 28 de la section 5.6.1) que nous avons pu observer dans un continuum temporel de plus de deux temps d'observation afin de prendre en compte l'évolution de l'environnement du décideur et de ses modes de résolution et ainsi répondre à notre deuxième question de recherche.

7.1 Lutter contre l'environnement

La première des trois stratégies observées s'avère être une stratégie de lutte face à l'environnement. Ce que le décideur recherche par l'utilisation de cette stratégie est la modification de son environnement, que cela passe par la recherche d'une réduction du nombre de risques observés ou par la recherche d'une réduction de l'ambiguïté. Cette stratégie est considérée active, car elle est employée lorsque le décideur cherche à sortir du *statu quo* en modifiant des aspects spécifiques de l'environnement.

7.1.1 Atténuation des risques

L'atténuation des risques est visible lorsque le décideur cherche à faire disparaître un ou plusieurs risques précis. Cette approche débute lorsque le décideur identifie clairement un risque pour ensuite tenter de le faire disparaître par une solution. On retrouve par exemple cette approche chez le décideur E8 lorsqu'il est confronté à un enjeu de pénurie de main-d'œuvre et une crise de confiance envers sa direction des ressources humaines et en particulier, envers le leadership de son directeur. Il explique:

« J'en ai une qui m'a tourmenté la semaine passée au niveau de la pénurie de main-d'œuvre, au niveau de réorganisation face à la pénurie de main-d'œuvre, de changer un peu la dynamique d'exécution en lien avec la direction des ressources humaines. [...] il n'y a personne qui est pris en charge, la démarche n'est pas commencée, ça procrastine. Là, à un moment donné, les autres directions disent « coudonc, c'est qui qui s'en occupe, qu'est-ce qui se passe, où est-ce qu'on s'en va, pourquoi est-ce que ce n'est pas pris en charge? » Les relations de confiance entre les directions s'effritent. Là, à un moment donné, ça prenait un coup de barre. »

On remarque qu'il identifie le contexte de risque comme étant l'élément ayant initié sa décision. Il identifie tout d'abord un risque industriel, soit le risque que la direction des ressources humaines ne livre pas les services attendus alors que l'organisation fait face à un enjeu de pénurie de main-d'œuvre. Il identifie ensuite un risque domestique où il y aurait une perte de confiance des autres directions pouvant mener à des conflits. C'est pour répondre à ces risques qu'il décide d'imposer (de donner un coup de barre) à son directeur des ressources humaines un comité avec une autre directrice et lui-même dans lequel il sera encadré et où il y aura des livrables clairs. Il justifie ensuite la création de ce comité en mentionnant comment il permettra d'atténuer différents risques :

« Dans l'optique de garder la confiance de nos employés, qu'on connaît le problème, qu'on travaille pour eux, qu'on n'est pas la cause du problème, et également de maintenir des services de qualités. [...] Ça venait vraiment de l'équipe de cadre qui disait « il faut faire quelque chose, ça va sauter ». On a été très à l'écoute. »

Il identifie ici le risque domestique de la confiance des autres directions et de la manière dont il vient atténuer celui-ci en envoyant un message clair aux cadres que l'enjeu est pris

sérieusement. Il explique que sa solution vise à garder la confiance des employés et éviter une crise domestique (« que ça saute »).

Il justifie par la suite sa décision en mentionnant comment celle-ci vient atténuer le risque industriel associé à l'incapacité du directeur des ressources humaines à faire face à la pénurie de main-d'œuvre : *il faut que tu te structures, un moment donné quand ça n'avance pas, tu aides la personne à aller plus vite. Là tu l'autostructures un peu plus.* Dans cette dernière citation, il indique qu'il vient atténuer le risque industriel associé au manque de structure du directeur des ressources humaines et que cela lui permettra *d'avancer et d'aller plus vite.*

Dans un second temps, la solution qu'il préconise pour atténuer ces risques lui fait prendre conscience qu'il y a un nouveau risque industriel qui a émergé depuis son action initiale, il craint désormais que le comité n'aboutisse à aucune solution complète permettant d'améliorer la prestation de services :

« Ma crainte est que je ne veux pas un comité de procrastinateurs. Je ne veux pas un comité qui va remettre à la semaine prochaine, ce n'est pas ça que je veux. Je veux, c'est qu'on se dise « c'est quoi notre prochain état visé, c'est quoi l'obstacle, qu'est-ce qu'on va faire pour l'enlever. Est-ce qu'on a des résultats? Est-ce qu'on a atteint notre objectif? Oui, alors on va en retrouver un autre ». Je veux un comité qui gère du momentum, de l'action et de l'exécution. Je ne veux pas juste une table de concertation. »

Il souligne ici un nouveau risque industriel, soit que le comité devienne un comité de « procrastinateurs » qui ne livre pas un niveau de production conforme à ses attentes. Il choisit donc d'atténuer ce risque en établissant des balises claires visant à diminuer la marge de manœuvre du comité. Il explique à propos du risque industriel et au sujet de la réussite de son approche :

« Il y avait tellement de priorités que la DRH n'était pas capable de converger et d'avoir de l'effet sur des réelles problématiques, elle essayait de répondre à tout et en fin de compte ne répondait à rien. Trop de dispersion, pas assez de convergence. Là, on a créé de la convergence et on a créé vraiment du prioritaire en disant « c'est là-dessus qu'on travaille et quand on aura terminé ça, on passera à autre chose ». [...] Le comité est supporté par des outils de gestions qui leur permettent d'assurer des suivis, de l'exécution. Tout le monde sait quel est le prochain état visé pour le prochain comité »

On remarque dans cette dernière citation que le décideur cible les risques associés au Monde industriel (trop de priorités, pas assez de convergence) qu'il atténue en mobilisant aussi le Monde industriel (outils de gestion).

On remarque lors des deux séquences du décideur E8 qu'il mobilise les mêmes mondes que ceux qu'il a associés aux risques. Ainsi, l'implantation du comité impliquant une autre directrice ainsi que le PDG (le décideur) atténue le risque domestique de la perte de confiance des autres directions. Le comité vient aussi atténuer le risque marchand en forçant le directeur des ressources humaines à se structurer. Dans un deuxième temps, le décideur atténue le risque industriel associé au manque de priorité et de convergence en utilisant des outils de gestion qui font aussi référence au Monde industriel. Ces deux exemples d'atténuation de risque provenant du même décideur montrent que pour être efficace, la solution doit mobiliser le même monde que le risque qu'elle vise à atténuer.

Contrairement au décideur E8, le décideur E5 tente d'atténuer un risque dans un monde par une action associée à un autre monde. Il désire modifier la structure de partenariat qui est à parts égales pour la rendre davantage équitable. Il explique :

Ça fait 6 mois que je veux prendre la décision de changer ça, de changer cette structure, ce pattern-là de 33-33-33 pour justement, être équitable. [...] C'est que ma décision est faite dans ma tête depuis longtemps, mais là, je suis pris parce que c'est une décision qui me pousse à l'orchestrer cette décision-là, à l'admettre et à l'appliquer. C'est ce que je veux, mais il faut que je l'organise pour qu'il n'y ait pas de chicane.

Il mentionne ici un risque domestique (qu'il y ait de la chicane) associé à son choix de modifier les parts des partenaires. Il souhaite éviter ce risque, car c'est ce dernier qui l'empêche de mettre en œuvre le choix qui est fait « dans sa tête depuis longtemps ». Il explique cependant que sa manière de gérer les situations difficiles mobilisent presque toujours un autre monde :

Moi, je dis toujours que je m'en tiens aux chiffres mais dans ce cas-là, je ne m'en tiens pas aux chiffres, je m'en tiens à la subjectivité des opinions. C'est pour ça que je n'ai pas de contrôle. Je ne suis pas supporté par du concret dans ma décision, j'ai de la misère à la mettre en œuvre. [...] Quand j'ai des faits, la décision se prend tout seul, ça devient juste une question du temps que je mets pour [trouver les chiffres], mais quand dans un cas comme je vis

présentement, je n'ai pas de chiffres pour me supporter. Si je n'ai pas de chiffres, ça devient difficile de la mettre en action cette décision-là. Moi, mon problème, c'est exactement ça. La plupart des décisions que je prends, sont justifiées par des chiffres. Celles qui ne le sont pas sont extrêmement difficiles.

On observe dans cette citation que le décideur mobilise généralement le Monde industriel (les chiffres) et quand dans ce cas-ci, les chiffres ne lui sont d'aucune aide pour justifier son choix et éviter le risque du conflit domestique. Il cherche une façon objective et mathématique (Monde industriel) de communiquer son insatisfaction pour éviter qu'éclate un conflit avec son partenaire et ami (risque domestique). Il suggère d'une certaine manière que les chiffres peuvent permettre de justifier toutes les décisions en affaires, mais que ceux-ci ne lui sont d'aucun recours dans cette situation. Malgré cela, il continue de croire que les chiffres (Monde industriel) sont incontestables et peuvent atténuer le risque domestique de chicane au bureau :

« Parce que si je peux la justifier, je vais dormir sur mes deux oreilles parce que quand je vais rentrer au bureau, tout le monde va être content parce que c'est plus moi qui vais l'avoir pris la décision, ce sont les faits. Là je ne peux pas, je n'ai pas encore ça »

Il associe ici la réalité des « faits » aux chiffres (Monde industriel) qu'il mentionnait précédemment. Ces chiffres sont pour lui une manière d'éviter le risque domestique (que tout le monde soit content). Il est cependant insatisfait de sa démarche quant à la quête de ces chiffres. Même si la situation le tourmente et que son choix est arrêté depuis plusieurs mois, il n'arrive pas à communiquer celui-ci parce qu'il se juge incapable de la justifier à l'aide d'arguments plausibles relevant du Monde industriel.

Lorsque l'on compare les décisions des deux décideurs, on remarque que le succès de cette approche dépend largement de la mobilisation du même monde que celui qui est identifié pour le risque. Alors que le premier décideur a réussi à atténuer les risques industriels et domestiques identifiés par l'utilisation d'actions appartenant aux mêmes mondes, le second décideur utilise un monde différent et n'atteint pas les résultats qu'il souhaite. Il n'arrive simplement pas à mettre en œuvre un choix qu'il a fait précédemment.

7.1.2 Lutte contre l'ambiguïté

On observe une approche de lutte contre l'ambiguïté lorsque le décideur met en place des actions visant à réduire une ou des ambiguïtés dans une situation. Tout comme pour le mode de résolution précédent, il est efficace lorsque le décideur a recours aux mêmes mondes que ceux qui sont associés aux ambiguïtés. On retrouve par exemple ce mode de résolution chez le décideur E12. Ce dernier a repris l'entreprise familiale il y a quelques années après avoir congédié huit membres de la famille qui ne cadraient pas avec les compétences nécessaires à l'organisation. Parmi ceux-ci, il y avait sa mère, sa sœur, son frère et son épouse. Maintenant, sa fille et son fils travaillent pour l'entreprise et il ne souhaite pas se retrouver dans une position où il devrait sévir contre eux. Il a donc décidé de modifier la forme organisationnelle afin qu'il ne devienne pas leur patron : « *dans six mois ou un an, il n'y aura plus de patron ici. Moi je ne serai plus président, il n'y aura plus de directeurs ici.* »

Son projet se heurte cependant à de l'incompréhension et à de la résistance dans l'organisation, surtout pour le personnel cadre qui a des craintes pour leur avenir. Pour le décideur, il n'est pas clair que tout le personnel a la capacité et la volonté de s'adapter à un tel changement. Il est plausible d'associer cette capacité à s'adapter au Monde projet. Pour remédier à cette situation, il a identifié des personnes influentes qu'il cherche à mobiliser pour que ceux-ci deviennent des ambassadeurs du changement et ainsi diminuer l'ambiguïté relative au Monde par projet (l'adaptabilité des gens au changement). Il explique :

« J'ai mis les leaders sur mon côté. Ma fille a embarqué à 200 milles à l'heure même si elle sait que plus tard, si on met ça en place elle ne sera jamais présidente ici. Mon ingénieur embarque là-dedans, c'est lui qui a déjà commencé à former des cercles, j'ai mon directeur de production, j'ai quatre ou cinq points d'ancrage sur le plancher qui prennent vraiment parti pour ça. »

On remarque qu'afin de diminuer l'ambiguïté associée au Monde par projet, il tente d'aller chercher l'adhésion des différents leaders de l'organisation afin que ces derniers puissent aider l'organisation à s'adapter à la nouvelle forme organisationnelle qu'il souhaite mettre en place. Il mobilise ici le Monde projet en suscitant l'adhésion et en

tendant de mobiliser les personnes influentes de son organisation pour réduire les résistances au changement associées à ce même monde qu'il perçoit et anticipe.

Malgré cela, il remarque un an plus tard que son projet de changement de forme organisationnelle n'a pas beaucoup avancé. Ainsi, l'ambiguïté associée au Monde projet demeure. Il perçoit encore beaucoup de résistance dans l'organisation, surtout au niveau de l'administration. Il a aussi porté son attention sur d'autres projets organisationnels comme l'acquisition d'une nouvelle entreprise et il a dû mettre de côté ses plans de changement. Il porte une attention particulière à son contrôleur financier. Ce dernier résiste aux nouvelles valeurs communes proposées et semble attacher une très grande importance aux liens hiérarchiques plutôt qu'à l'adaptation attendue par le décideur. Ce dernier agit donc en congédiant son contrôleur financier. Le congédiement vise à réduire ce que le décideur perçoit être un élément important d'ambiguïté projet et civique qu'il y avait dans l'administration, soit la capacité de l'organisation à s'adapter et le respect des valeurs communes accompagnant le changement. Il explique à propos de son contrôleur :

« C'est une personne qui aime beaucoup la hiérarchie et qui ne passe pas au-dessus, il est très respectueux de la hiérarchie, donc en haut de lui, même hauteur que lui il était correct, mais en dessous de lui c'étaient des restants.

[Chercheur] -Ça allait un peu contre vos valeurs?

Contre les valeurs que je veux mettre en place et contre le principe de l'holocratie et de l'entreprise libérée. »

Le décideur cible ici deux valeurs qu'il associe à son changement organisationnel : la capacité d'adaptation (Monde projet) et le partage des valeurs communes (monde Civique). À ses yeux, le contrôleur financier augmente l'ambiguïté associée à ces mondes. Il est respectueux de la hiérarchie, mais pas des individus sous lui et cela vient en opposition avec les valeurs souhaitées dans la nouvelle forme organisationnelle qu'il veut implanter. La décision de le congédier a été difficile pour lui, car le contrôleur travaillait dans l'organisation depuis cinq ans et était très compétent. Il était cependant de moins en moins clair qu'il serait capable de s'adapter (ambiguïté projet) et cela causait un inconfort pour le décideur et dans l'équipe. En le congédiant, il envoie un signal à l'équipe que même s'il a mis de côté pendant un certain temps le changement organisationnel, celui-ci

demeure une priorité. Suite à ce congédiement, il a embauché un directeur général dont le but est d'implanter cette nouvelle structure.

Un autre exemple de lutte contre l'ambiguïté est visible chez le décideur E8. Nous sommes en pleine campagne électorale et le parti en tête dans les sondages a promis de défusionner l'établissement qu'il dirige. Les promesses électorales ne se réalisent pas toujours et il reste encore un mois avant les élections, mais cette ambiguïté associée au Monde civique (la campagne électorale, les intentions des politiciens) lui cause un grand inconfort à cause du risque industriel (la possibilité d'une perte d'efficacité qu'accompagnerait le démantèlement de son organisation) qu'elle comporte. Comme il ne croit pas pouvoir s'attaquer directement au risque industriel, il décide de lutter contre l'ambiguïté civique en tentant de convaincre les acteurs politiques et les différentes parties prenantes de ne pas modifier la structure de son établissement. Face à l'ambiguïté civique provenant des incertitudes politiques, il décide de créer un document qu'il nomme « l'outil » qui serait basé sur des données probantes et objectives qui convaincra les différentes parties prenantes du bien-fondé de garder la structure actuelle et aux acteurs politiques de ne pas donner suite à cette promesse. Il explique :

La difficulté est de trouver le bon document qui touche à la fois nos employés et nos médecins, l'opinion publique et les politiciens avec la même formule. Il faut que ce soit un document qui a une perception d'objectivité, il faut que ce soit un document largement vulgarisé, il faut que ce soit aussi déposé sur des plateformes qui nous permettent d'atteindre nos employés qui sont à la fois connectés et non connectés. Ça l'air naïf, mais comment dans une période de temps tu peux influencer le débat public en ayant un document générique, multi plateforme, qui est signé par notre organisation, mais qui positionne le débat public sur des données probantes ou sur des constats ou sur un questionnement dans lequel nous on apporte la réponse ».

Il continue sur l'ambiguïté civique qui règne et à laquelle l'outil s'attaque :

« Malheureusement, on est dans un discours qui n'est pas objectif, qui est strictement émotionnel et politique et qui malheureusement, à quelque part, on dirait que dans tout ça, les gens perdent un peu de rationalité, c'est là où l'on doit essayer d'agir et d'influencer le plus possible. »

L'outil dont le décideur parle doit être considéré comme une épreuve de grandeur du Monde industriel où l'on cherche à déterminer objectivement une position dans une

hiérarchie morale associée à un monde. L'outil sert à démontrer à l'aide de données probantes et de manière scientifique et incontestable à quel point l'organisation actuelle est performante, soit qu'elle possède une grandeur industrielle. Cet outil a donc comme objectif de réduire, voire faire disparaître, l'ambiguïté dans le Monde industriel.

L'ambiguïté que le décideur avait ciblée comme étant problématique appartenait cependant au Monde civique et le décideur se rend compte que le design de l'outil n'a pas permis d'atteindre les objectifs qu'il recherchait initialement. Alors que les élections sont passées et que le parti qui a gagné a promis de défaire sa structure organisationnelle (et impacter ainsi l'efficacité organisationnelle selon le décideur), il observe qu'il y a toujours une ambiguïté civique, car il semble y avoir des divergences d'opinions entre les différents acteurs politiques :

« On a une ministre de la santé qui dit « c'est terminé, il n'y aura plus de débat de structure au Québec, on a besoin de stabilité » et vous avez le nouveau ministre régional qui dit « c'est une promesse électorale, je vais le réaliser et je vais faire tout ce que je peux faire, c'est une promesse et je vais réaliser ça ». Vous comprenez? Là, on se retrouve avec une confrontation ou une non-convergence de deux ministres ».

On observe ici que l'ambiguïté civique a évolué. Alors que celle-ci reposait auparavant sur les incertitudes entourant la campagne électorale, elle provient aujourd'hui de deux ministres qui se contredisent publiquement sur l'avenir de l'organisation du décideur.

Pour faire face à cette évolution de l'ambiguïté civique, le décideur cherche à convaincre les différentes parties prenantes que la défusion de son établissement serait coûteuse tant économiquement qu'en termes de qualité de service. Pour y parvenir, il continue de miser sur l'Outil (soit une épreuve associée au Monde industriel) en y ajoutant des éléments du Monde marchand sur les coûts économiques que le changement apporterait. Il explique :

« La décision qu'on a prise, c'est que le document initial n'était pas suffisant, là, on veut s'assurer de bien outiller le politique à une prise de décision rationnelle et non pas émotive, donc la décision [de défusionner] est une décision émotive, ce qui fait en sorte qu'ils [la nouvelle organisation potentielle] vont devoir rebâtir pendant 15-20 ans ce qu'on a atteint déjà, vous comprenez, donc oui ils vont s'affranchir, mais s'affranchir à un coût, et cela a un coût important. Nous, ce qu'on veut tenter de démontrer, c'est que

pour le patient, ça va coûter 30 millions avant de voir le premier sous qui va impacter les services à la clientèle, tout le reste va être en perte d'énergie. »

On remarque ici que l'épreuve de grandeur n'est toujours pas associée à l'ambiguïté civique qui a pourtant été identifiée comme étant encore problématique par le décideur. La première mouture de l'outil utilisait uniquement le Monde industriel et n'a donc pas atténué l'ambiguïté civique qu'il y avait. La deuxième mouture incorpore le Monde marchand, mais ne tient toujours pas compte de l'ambiguïté initialement ciblée.

Les approches utilisées par les deux décideurs se ressemblent dans le sens où les deux tentent de lutter contre une ambiguïté identifiée. La difficulté à implanter le changement organisationnel face à la résistance de certains acteurs organisationnels pour le premier décideur est solutionnée par une première approche relativement douce où il tente de se faire des alliés qui vont devenir porteurs du projet et diminuer la résistance au changement qui est au cœur de l'ambiguïté projet qu'il observe. Sa solution est ici en concordance avec l'ambiguïté associée au Monde projet qu'il cible. Dans un second temps, son pouvoir lui permet d'utiliser une méthode plus dure où il choisit de simplement évacuer celui qu'il cible comme étant le porteur de l'ambiguïté. Ces solutions ne sont pas possibles pour le second décideur qui ne jouit pas d'un tel pouvoir. Ce dernier choisit une approche qui semble convenir à cette iniquité de pouvoir en utilisant une épreuve de grandeur pour rendre plus objective la réalité derrière l'ambiguïté civique. Il cible cependant un monde ne correspondant pas à cette dernière et se retrouve à devoir créer une nouvelle épreuve incorporant un nouveau monde.

7.2 Accepter l'environnement

La deuxième catégorie de modes de résolution observés se rapporte à une stratégie d'acceptation de l'environnement. Contrairement à la stratégie précédente où les dirigeants tentaient activement de modifier l'environnement, dans cette stratégie le décideur tente activement de trouver des moyens de rendre son environnement plus acceptable. Cela se traduit par une clarification des rôles, lorsque ceux-ci sont ambigus, ou par une focalisation sur un seul des mondes présents dans la situation en évitant de regarder les mondes qui causent un inconfort.

7.2.1 Clarification des rôles

La clarification des rôles du décideur est associée à la difficulté que rencontrent les décideurs à jumeler différents rôles. Elle consiste à prioriser un de ses rôles au profit d'un autre qui, bien que moins présent, existe toujours.

On retrouve cette approche chez le décideur E8 étudié précédemment qui fait face à une situation où le sort de son établissement est débattu en campagne électorale. Il est alors confronté à deux rôles qu'il juge contradictoire dans la situation. Il explique à propos de ses deux rôles:

« Ça veut dire que devant ce scénario-là et considérant que moi, je ne suis pas un politicien, ça ne veut pas dire que je ne fais pas de politique, mais je ne suis pas un politicien, comment se positionne mon organisation dans le débat public? »

Il met ici en opposition son rôle de gestionnaire (Monde industriel) et son rôle de citoyen (Monde civique). Il est un gestionnaire du réseau de la santé et non un politicien, mais il souhaite quand même influencer le débat public pendant une campagne électorale où le sort de son établissement est en jeu. Face à cette ambiguïté, il décide de consulter des proches collaborateurs et des gestionnaires d'expérience qui ont eu à naviguer dans des situations similaires pour avoir leur avis sur comment il pourrait influencer le débat sans faire directement de la politique. C'est à la suite de ces conversations qu'il arrive à identifier comment il va réagir face à cette ambiguïté. Cette stratégie passe par l'Outil décrit dans la section précédente. Il justifie ce choix en expliquant :

« Comment tu prends position, sans prendre position et influencer la position des gens? C'est ça qu'on a fait ces dernières semaines. Ça nous a permis de réfléchir et il y a eu une démarche dans laquelle on a consulté mes premiers proches collaborateurs, on est allé chercher des anciens collaborateurs qui ont vécu ce débat-là parce qu'à chaque élection, le débat revient. Mais là, il est revenu intensivement. »

L'Outil devient donc une autre façon pour lui de départager ses rôles et de répondre aux demandes contradictoires de ceux-ci. Il se campe ici dans son rôle d'expert associé au Monde Industriel plutôt que d'entrer dans un rôle civique citoyen. En aucun moment il

nie l'existence d'un de ces rôles, cependant il départage et clarifie dans lequel d'entre eux il campera et lequel il mettra de côté temporairement.

Un autre cas de clarification des rôles est observé chez le décideur E12 pour son entreprise familiale après le congédiement de son contrôleur financier. La transition vers la nouvelle forme organisationnelle est en cours, mais l'ambiguïté entre le rôle de gestionnaire de l'entreprise familiale (Monde industriel) et le rôle de père d'employés travaillant dans l'organisation (Monde domestique) est toujours présente. Pour faire face à celle-ci, le décideur décide de séparer très clairement son rôle de père de celui de gestionnaire :

« J'ai des rencontres mensuelles avec les enfants en dehors de la compagnie qui est Famille en affaires ou Les affaires dans la famille, ça dépend des fois. À l'usine, il n'y a pas de famille. Les enfants le savent, je le répète souvent, quand on va souper le soir une fois par mois « ce soir, on n'est pas ici pour parler de ce qui se passe dans l'entreprise, ça on fait ça dans la semaine. »

On remarque dans cet extrait que la distinction est claire pour le décideur entre le moment et l'endroit où il est père et où il est gestionnaire. Il ne s'en cache pas auprès de ses enfants et sent même le besoin de le répéter afin d'éviter une future ambiguïté entre ses deux rôles.

Un troisième cas de clarification des rôles est identifié chez le décideur E5 qui souffre d'une situation difficile avec son partenaire d'affaires qui est aussi un ami de longue date, mais qui ne contribue pas suffisamment à l'entreprise selon le décideur. Bien qu'il tente de séparer son rôle industriel de propriétaire et d'expert du rôle domestique d'ami, ces derniers deviennent rapidement ambigus :

Je lui expliquais que la différence entre un employé et un associé, tu es associé, tu as une tâche d'employé mais tu as aussi des responsabilités en tant qu'associé et si tu n'y réponds pas, c'est parce que tu es peut-être mieux d'être juste un employé [...]. On a eu une discussion un soir sur notre amitié et tout ça, il m'a dit « je t'en veux ». Pour lui, je suis le tyran, je suis le méchant. Moi je lui ai dit « tu m'en veux pour t'avoir donné de la peine, mais je t'en veux pour ne pas avoir livré la marchandise. »

Alors que le décideur aimerait se camper dans un rôle associé au Monde industriel où l'on parlerait uniquement de l'apport productif de chacun, son partenaire lui reproche d'être un mauvais ami et d'être méchant. Cette discussion conduit le décideur à se camper dans

une approche de clarification des rôles. Ainsi, alors que la situation s'envenime avec le partenaire et que des plans sont faits pour qu'il quitte complètement, le décideur porte une attention particulière à ne pas mélanger les rôles. Il est attentif à ne pas dépasser la ligne entre les rôles d'amis et de partenaire d'affaires. En particulier, il se remémore une discussion concernant l'apport de chacun dans l'entreprise et où il a désormais conscience qu'il y a des limites à ne pas franchir : « *J'aurais dû lui dire, mais là, ça tombait dans le personnel* ».

La stratégie semble fonctionner pour le décideur et son associé. Il décrit la situation comme étant: « *Business as usual, là-dessus, il faut que je lui donne ça. Il fait la part, un peu comme moi, on fait la part des choses, business et ami. Je pense que ça pourrait même ramener notre amitié.* »

Les trois situations mentionnées où les décideurs ont utilisé un mode de résolution associé à une clarification des rôles ont permis de remarquer que celle-ci a facilité la recherche de solutions aux problèmes identifiés initialement. Pour le décideur E8, l'Outil lui permet de camper dans un rôle qui lui convient mieux et d'aller de l'avant avec son objectif de convaincre les parties prenantes. Pour le décideur E12, la clarification des rôles lui permet de faire avancer le projet de changement organisationnel qu'il désire faire, tant avec son directeur général qu'avec ses enfants. Pour le décideur E5, la clarification des rôles lui permet d'aller de l'avant avec son objectif de diminuer le rôle de son partenaire et ami dans l'organisation et peut-être même, sauver leur amitié.

7.2.2 Focalisation sur un seul monde

Le deuxième mode de résolution associé à la stratégie d'acceptation se rapporte à une dynamique où les décideurs se concentrent sur un seul des mondes présents et évitent de regarder les autres qui leur causent de l'inconfort. Cette approche est la seconde en importance parmi les décisions longues. Elle est considérée active parce que le décideur ne se contente pas du *statu quo*, mais cherche une valeur présente dans l'environnement à laquelle il pourra se rattacher. On la retrouve par exemple chez le décideur E10. Ce dernier est en affectation temporaire dans un poste de haute direction d'une division d'une grande organisation en sécurité publique. Le décideur adore son travail et l'état-major

aimerait beaucoup qu'il reste de manière permanente dans ce poste. Il vient cependant de se fiancer et il ne sait pas quand et comment il pourra retourner vivre en région avec sa conjointe (ambiguïté domestique). Le poste d'origine du décideur est moins élevé hiérarchiquement et il risque d'être supprimé prochainement (risque marchand et ambiguïté projet). Comme il est coincé entre le risque marchand que son ancien poste soit supprimé et l'ambiguïté domestique qui existe entre ce que la direction générale aimerait, ses aspirations familiales et le plaisir qu'il a dans son travail, il préfère se concentrer sur le réseautage que son poste permet. Il justifie sa focalisation sur le Monde projet ainsi :

« ...mais un coup que tu as passé certains grades, si tu as une job ou pas, c'est la politique interne, ça devient qui tu connais. C'est pour ça que stratégiquement, moi je suis à une belle place pour ça. Moi je donne des services à tout le monde. Moi, j'ai une direction qui rend des services à d'autres directions. »

Il considère ici que son affectation actuelle lui permet de maximiser son réseautage et d'augmenter son employabilité, augmentant ainsi ses chances de dénicher un poste intéressant dans sa région. Il mentionne d'ailleurs dans un passage non cité qu'il a toujours jugé essentiel et impératif de toujours entretenir un bon réseau de contacts (déontologie projet).

Quelques mois plus tard, alors qu'il sait que son mandat se termine prochainement, il emploie encore cette approche, mais avec le Monde industriel : il choisit désormais de se concentrer sur les tâches à accomplir avant son départ plutôt que sur les incertitudes entourant son avenir professionnel (ambiguïté projet et marchande) et les conséquences associées à quitter une affectation qui le passionne autant (conséquence négative associée au Monde projet). Cette focalisation vers le Monde industriel lui permet d'éviter de tourner le regard vers des éléments qu'il contrôle moins.

Le décideur E11 utilise aussi la focalisation vers un seul monde pour répondre à un enjeu concernant deux décisions. Il doit compléter le déménagement de quatre usines au sein d'une seule et le propriétaire de la compagnie a des sauts d'humeur (ambiguïté domestique) jugés insupportables par le décideur. Ces derniers rendent l'exécution des déménagements difficiles et conduisent le décideur à se questionner sur son avenir dans l'organisation. Il considère se lancer lui-même en affaires pour entrer en compétition avec

son patron. La compagnie est aussi à vendre et il ignore si la vente pourrait régler les problèmes entourant sa relation avec le propriétaire tout en lui offrant une possibilité de devenir actionnaire. Face à ces enjeux, il utilise une approche de focalisation sur un seul monde en se concentrant sur les défis que représentent les déménagements plutôt que sur les sauts d'humeur du propriétaire et les incertitudes associées à l'avenir de l'entreprise. Face à l'ambiguïté domestique des sauts d'humeur du propriétaire et l'ambiguïté industrielle provenant de la vente potentielle de l'entreprise, il préfère se concentrer sur le Monde projet associé au déménagement. Il explique :

« Je me concentre sur mon projet de déménagement tout simplement. Je vais voir comment les choses vont. Pour l'instant, je suis trop occupé pour même penser à partir de quoi moi-même. Je n'y pense pas trop pour l'instant ».

On remarque que le déménagement est pour lui un projet stimulant lui permettant d'oublier l'ambiguïté domestique associée aux comportements toxiques du propriétaire qui lui amène de l'inconfort. Cette approche est cependant vulnérable à des événements extérieurs aléatoires pouvant remettre à l'avant-plan les mondes lui causant un inconfort. Ainsi, concernant son avenir professionnel, le niveau de difficulté remonte à 3 lorsque les sauts d'humeur du propriétaire recommencent soudainement, remettant à l'avant-plan l'ambiguïté domestique. Le propriétaire vient désormais faire des visites quotidiennes à la nouvelle usine et fait des remarques irrespectueuses envers le décideur : *j'ai été un an et demi que je n'en entendais pas parler, mais l'entendre parler avant-hier, je suis un moins que rien. C'est super, moi j'ai juste le goût aujourd'hui de démissionner.* »

Il répond à cette ambiguïté en se concentrant sur une déontologie domestique mettant l'accent sur l'importance de son équipe; il est responsable d'une équipe qui dépend de lui et cet impératif lui permet de remettre en arrière-plan les sauts d'humeur du propriétaire. Il ne veut pas laisser tomber son équipe et c'est sur cela qu'il se concentre :

« Moi à tous les matins je me lève et je suis content d'aller travailler. Je suis content de ce que j'ai fait, de ce que je suis en train de faire et je suis content de travailler avec une équipe qui me supporte [...]. Si je quitte, ce serait 100% à cause de [propriétaire], parce que ce qui m'empêche de partir, c'est mon équipe géniale. »

On remarque ici que c'est par une focalisation sur le monde domestique (la fidélité envers l'équipe) et en particulier sur une déontologie qu'il réagit face aux grandes difficultés qu'il a à prendre une décision quant à son avenir.

On retrouve aussi ce lien entre l'approche de focalisation et une logique déontologique chez le décideur E1 qui se questionne sur son avenir comme président d'une organisation en services juridiques. Il considère que les valeurs marchandes prennent trop de place et que l'on oublie le développement organisationnel et l'évolution de la pratique du droit. Son organisation est en processus de fusion avec une autre entreprise et on ne parle que d'argent plutôt que de la construction d'une nouvelle organisation. Alors qu'il reconsidère son avenir dans l'organisation, il décide finalement de se concentrer sur le processus de fusion des organisations plutôt que sur les aspects culturels qui lui plaisent moins. Pour ce décideur, vivre ce projet de fusion est plus important que les inconforts liés au Monde marchand. Il explique son changement :

« Mais j'ai décidé de moins m'enfermer là-dedans dans cette réflexion-là en me disant qu'à tout prendre, le projet de fusion pour le projet de fusion, c'est un super beau projet à vivre comme individu comme expérience [...]. Je vais prendre l'expérience pour ce qu'elle vaut »

Il se concentre donc sur le Monde projet pour ne pas réfléchir à son malaise face au Monde marchand. Il ne nie pas pour autant la présence de celui-ci, mais il priorise le Monde projet associé à la fusion aux dépens de son malaise face à l'omniprésence de l'argent dans les discussions. Il mentionne quelques mois plus tard à quel point le projet de fusion est toujours une expérience qui transcende son malaise face au Monde marchand lorsqu'il répond à une question posée à savoir si le projet de fusion vient en quelque sorte sauver son âme : « Oui! C'est gros comme expression, mais tu as absolument raison parce que ça se présente à un excellent moment, ça va me donner des expériences additionnelles que je vais peut-être être en mesure de réutiliser ou de les mettre en valeur ailleurs ».

Ce mode de résolution demeure celui qu'il priorise même lorsque ses espoirs que l'importance des valeurs associés au Monde marchand disparaisse. Sa réaction est toujours de se focaliser sur la logique déontologique associée au Monde projet où la fusion avec l'autre cabinet mérite d'être vécue pour l'expérience, peu importe les inconvénients.

La fusion devient une opportunité qu'il ne peut rater car elle lui permet de tester son adaptabilité à mettre en place un partenariat avec une firme pour créer une nouvelle organisation. Il ne croit pas à son avenir à long terme dans l'organisation, mais la fusion va lui permettre de passer à travers les dernières années de son mandat de président. Dans le commentaire suivant, il explique où il aimerait voir l'organisation aller et vers où elle se dirige réellement:

« Hormis vraiment l'expérience de fusion de deux grosses affaires, gérer la transition, gérer tous les problèmes qui peuvent en découler comme expérience, mais de créer quelque chose de nouveau ce n'est pas vers ça que l'on s'en va. Moi j'ai 54, 55 au mois de mars, après, si leur projet se réalise nous aurons deux ans de transition probablement où il va y avoir un comité de transition qui va travailler sur les problèmes du quotidien, de l'arrimage de trucs auxquels nous n'aurons pas pensé. Et après, ça me mène à 57 ans et je pense que j'aurais fait le tour du jardin. »

Les exemples précédents montrent que la déontologie joue souvent un grand rôle dans l'approche de la focalisation et qu'elle permet d'oublier des éléments contextuels jugés défavorables. Elle n'est cependant pas nécessaire à ce mode de résolution. On retrouve aussi des décideurs qui utilisent cette approche sans déontologie pour simplement éviter de porter un regard sur certains éléments contextuels.

7.3 Se résigner à l'environnement

La troisième catégorie de modes de résolution observés se rapporte à une stratégie de résignation face à l'environnement. À mi-chemin entre l'acceptation et le rejet, un autre type de réaction survient lorsque les décideurs se résignent à vivre dans un contexte environnemental qu'ils rejettent sans tenter de le modifier. Contrairement aux approches reliées à la stratégie d'acceptation, les décideurs sont ici passifs face à l'environnement en n'entrant pas dans une dynamique où ils rendraient l'environnement acceptable. Elle se distingue aussi des modes de résolution associés à la stratégie de lutte en n'agissant pas pour modifier l'environnement pour en faire disparaître les risques et les ambiguïtés. En utilisant cette stratégie, les décideurs mettent en place deux modes de résolution, soit celui d'attendre un changement à l'environnement (par exemple qu'un risque ou qu'une ambiguïté disparaisse d'elle-même) ou soit celui de tenter de justifier une action (ou une inaction) en recherchant un équilibre entre les conséquences possibles de celle-ci.

7.3.1 Attente d'un changement à l'environnement

La première approche de la stratégie de résignation face à l'environnement se rapporte à une attente passive d'un changement de ce dernier. Parmi tous les modes de résolution rencontrés, c'est celui qui a été observé le plus souvent chez les dirigeants. Loin d'une acceptation de l'environnement, les décideurs ayant employé ce mode de résolution misent sur un changement exogène, soit qui provient de l'extérieur de leur zone de contrôle. On retrouve ce mode de résolution, par exemple, chez le dirigeant E2 qui est à la tête d'une nouvelle division d'une grande entreprise pharmaceutique et dont la croissance dépend largement d'acquisitions. Alors que le dirigeant est conscient que la survie de sa division, ainsi que sa propre survie dans l'entreprise dépendent de sa capacité à faire des acquisitions dans les deux prochaines années, il fait face à une ambiguïté associée au Monde marchand où plusieurs entreprises sont potentiellement à vendre, mais sans se montrer particulièrement intéressées à le faire à un prix raisonnable. Il explique :

Je suis là-dedans à tous les jours, mais c'est normal que ce soit long, donc ça ne me stresse pas, mais il faut que ça arrive pour que la business fasse du sens pour l'entreprise. Pour trouver une autre business qui est à vendre et que tu ne paieras pas trop cher, c'est dur et c'est long, mais ça, ça fait partie de ma job.

On remarque dans la citation précédente qu'il justifie la difficulté à faire face à l'ambiguïté du Monde marchand en mentionnant que c'est normal que cela prenne du temps. Cette situation sous-entend que le temps à lui seul résoudra une partie des problèmes qu'il rencontre face à l'ambiguïté du Monde marchand. Questionné à ce propos quelques mois plus tard, il se montre encore sûr d'être en mesure d'effectuer une acquisition. Il attend simplement la bonne opportunité pour le faire : « *C'est plus ou moins stressant parce que deux ans, c'est long. Il peut s'en passer 22 acquisitions, on peut même être vendu d'ici là.* »

Encore une fois, la citation sous-entend que le temps à lui seul viendra résoudre l'ambiguïté marchande. Non seulement le temps pourrait lui permettre de faire l'acquisition qui lui faut, mais il pourrait même y avoir des opportunités d'en faire beaucoup plus. Les choses deviennent cependant plus difficiles quelques mois plus tard. Sa situation familiale a changé et il désire absolument continuer de travailler sur la Rive-

Sud de Montréal pour rester proche de l'école de ses enfants. Il n'y a pas beaucoup de postes de haute-direction disponibles sur la Rive-Sud et devoir changer d'emploi entraînerait des conséquences familiales qu'il veut éviter. L'ambiguïté marchande quant aux acquisitions est toujours présente et il continue d'espérer qu'avec le temps, une opportunité se présentera. La compagnie mère lui avait promis deux ans avec une carte blanche et des budgets stables, mais ces derniers viennent d'être coupés. Il attend encore une opportunité, mais il devient désabusé et y croit moins :

« Je ne suis pas sûr que la division va exister dans deux ans. Si elle existe, elle va être plus petite, moins de monde à moins qu'on achète et ça, tu ne peux pas miser là-dessus fort fort.

-C'est comme miser à la loterie?

Vraiment. Il faut le bon prix, le bon timing, il faut que les produits conviennent, il faut une vision, est-ce que c'est possible de la faire grossir? Sinon, ça ne donne rien ».

Le décideur continue de mettre ses énergies à chercher à faire des acquisitions, mais croit qu'il est à la remorque de l'environnement. Il se résigne à ce que même sa division cesse d'exister (risque marchand de voir son poste disparaître). Il souligne encore l'importance du temps (« le bon timing ») pour que l'ambiguïté et le risque marchand disparaissent. Il attend aussi de voir ce que la compagnie mère a l'intention de faire avec sa division (le risque marchand) et il attend de voir les opportunités qu'il pourrait apparaître sur le marché pour des acquisitions (ambiguïté marchande).

On observe aussi cette approche attentiste chez la décideuse E13 qui est directrice générale pour une fondation importante dans le domaine de la santé. Il y a eu une réorganisation au niveau national de la fondation qui a eu pour conséquence de centraliser beaucoup d'opérations à Toronto tout en adoptant une logique qualifiée de technocrate par la décideuse. Cette dernière se sent mal à l'aise avec la nouvelle direction prise au niveau national et elle se désole de la situation : *« tranquillement on est en train depuis un an de rapatrier des opérations québécoises au sein du national, de sorte que la marge de manœuvre pour le Québec diminue. »*

Elle s'est questionnée récemment sur son avenir dans l'organisation, mais a choisi de rester encore une année. Elle croit qu'elle peut résister à la pression du national et que celle-ci diminuera lorsque les premières réformes seront terminées. Elle choisit donc d'attendre un changement dans l'environnement:

« J'ai pris le pari que je serais capable de la convaincre de ne pas trop couper au Québec et cela a fonctionné. J'ai pu préserver et couper beaucoup moins d'employés que les autres divisions et donc ça, pour moi, c'était une satisfaction parce que ne coupant pas ces employés-là, je savais que je protégeais mes revenus et que je protégeais mes programmes et c'est arrivé.

-Qu'est-ce qui fait que vous n'êtes pas partie le mois dernier ou il y a trois mois?

Ahahaha, je serre les dents! Je vais vous dire, mon mari va prendre sa retraite en janvier et je ne dépasserai pas cette date-là, pour moi, c'est ma date de péremption comme pour un petit pot de yogourt. »

On remarque qu'elle attend un changement dans l'environnement en espérant qu'elle pourra continuer de résister aux pressions qu'exerce le national jusqu'à ce que son mari prenne sa retraite. Il y a ici deux aspects déontologiques importants qu'elle mobilise pour justifier son mode de résolution. Elle utilise tout d'abord une déontologie civique où elle souligne l'importance de protéger la division québécoise des pressions du national. Elle mobilise ensuite une déontologie domestique lorsqu'elle souligne l'importance pour elle de prendre sa retraite en même temps que son mari. Son approche d'attente d'un changement mise sur le fait qu'elle pourra continuer de résister aux pressions du national en attendant la retraite de son mari. Elle mise ici sur le fait que les pressions du national vont diminuer ou rester les mêmes avec le temps, ou du moins, jusqu'à temps qu'elle puisse prendre sa retraite avec son mari.

Les choses évoluent cependant dans la mauvaise direction pour la décideuse. Elle ne croit alors plus avoir la capacité de freiner les aspirations centralisatrices du national : *« plus ça va, plus je me rends compte que ma marge de manœuvre est pratiquement nulle et puis que les gestionnaires qui prennent les décisions sont des technocrates, ce sont des gens qui font processus par-dessus processus, qui vont faire des formulaires. Je ne suis pas capable de travailler avec du monde de même, ça ne me parle pas ».*

Elle souligne ici qu'elle ne croit plus qu'attendre un changement dans l'environnement puisse lui permettre de garder la marge de manœuvre nécessaire pour résister aux pressions du national. Elle pense donc à annoncer son départ prochainement. Elle se ravise cependant à la suite de discussions avec son mari. Ce dernier lui fait de la pression pour qu'elle ne démissionne pas et l'encourage plutôt à poursuivre son employeur pour congédiement déguisé. Elle pourrait ainsi, selon lui, obtenir une compensation financière. Elle n'est cependant pas à l'aise avec cette option, mais ne souhaite pas non plus indisposer son mari. La logique déontologique domestique (une retraite se prend à deux et non pas individuellement) est présente. Elle explique à propos de son approche face à son dilemme entre quitter sans poursuivre son employeur ou indisposer son mari :

« Moi ça ne me tentait pas de faire ça. Ça ne me tentait vraiment pas. J'avais quand même pas mal de pression de sa part pour le faire et tant que je n'étais pas bien dans cette idée-là, je reportais, je reportais, je reportais. »

Ainsi donc, entre deux alternatives comprenant des conséquences négatives et une déontologie domestique, elle a adopté un mode de résolution attentiste face à ce dilemme qu'elle ne voulait pas affronter en « reportant » indéfiniment son choix à plus tard. C'est finalement une épreuve du Monde inspiré (un arrêt de travail causé par une maladie) non sollicité qui est venu modifier le *statu quo* et qui a convaincu son mari de cesser ses pressions. Alors qu'elle affirmait ne plus avoir de passion dans son travail et qu'elle craignait pour sa santé, ses craintes se sont concrétisées lors d'une rencontre chez le médecin qui lui a diagnostiqué un épuisement professionnel la forçant à s'absenter du travail pendant plusieurs semaines. C'est cette épreuve du Monde inspiré – la concrétisation d'un état physique et psychologique négatif – qui convainc son mari d'arrêter ses pressions. C'est à la suite de ce changement d'attitude de son mari qu'elle peut annoncer son départ de l'organisation.

Les deux exemples précédents sont similaires et différents à la fois quant à ce qui les provoque et à la réaction des décideurs. Pour le premier, l'attente est causée par une perception de ne pas avoir de contrôle sur l'ambiguïté marchande. Pour la seconde, l'attente est causée pour éviter de devoir choisir entre écouter son mari ou quitter un milieu qu'elle juge toxique. Malgré leur différence, le mode de résolution employé par les

décideurs est cependant très similaire et repose sur l'attente d'un changement exogène de l'environnement. Ce changement exogène ne sera cependant pas provoqué par les décideurs, mais par l'intervention d'une tierce partie indéterminée.

7.3.2 *Équilibre des conséquences possibles*

Le second mode de résolution identifié dans la stratégie de résignation face à l'environnement se rapporte à une dynamique où le décideur tente de peser le pour et le contre des conséquences qu'il observe dans la situation actuelle pour justifier une action ou une inaction déjà en cours. On considère cette approche passive dans la mesure où elle ne cherche pas à modifier l'environnement ni à l'accepter, mais est principalement utilisée comme un processus de rationalisation face à une action ou une inaction en cours, soit pour justifier le *statu quo*.

On retrouve ce mode de résolution chez le décideur E11 dans sa décision concernant son avenir professionnel. Rappelons que ce décideur devait déménager quatre usines sur un même site tout en exprimant son désarroi face à des comportements jugés toxiques de la part du propriétaire. Il songe dans un premier temps à démarrer sa propre usine pour entrer en compétition avec celle de son propriétaire. Il a déjà fait une offre d'achat sur l'usine dans le passé, mais l'offre a été refusée par le propriétaire sans la considérer sérieusement. Il croit fermement que cela fonctionnerait, mais il craint de laisser de côté la sécurité de son salaire actuel, et ce, même s'il ne croit pas avoir une grande sécurité d'emploi. Il se désole de son manque de courage :

« C'est ça, dans le fond, des fois je te dirais que cela me déçoit un peu parce que cela fait en sorte que c'est comme si je réalise que je n'ai pas le courage de le faire, je ne sais pas. Je ne sais même pas pourquoi je n'embarque pas dans ce projet-là. C'est peut-être de l'insécurité, c'est sûr et certain, mais en même temps, cela fait des années que je dis à mon conseiller financier que ma job n'est pas sûre. Je ne le sais pas. Mais, c'est quelque chose qui veut pas me déçoit parce que je le sais que j'en ferais un succès. »

Il compare ici les conséquences positives et négatives pour justifier le *statu quo*. Il mentionne le monde Marchand tant au niveau positif que négatif : il n'a aucune sécurité d'emploi, mais il possède un bon salaire qu'il perdrait cependant en quittant. Il ajoute cependant qu'il connaîtrait certainement du succès s'il démarrait sa propre entreprise

(conséquence positive marchande). Tout au long de cet entretien, bien qu'il mentionne que son projet ne pourrait être qu'un succès étant donné les avantages dont il dispose, il mentionne aussi le salaire qu'il perdrait à court terme :

« J'ai encore mes partenaires, ils sont encore là, des fois on s'en reparle, on se le dit souvent, on devrait le faire. Je suis le directeur des ventes, j'ai tous les contacts. Les machines, je l'écraserai avec la nouvelle technologie que je vais rentrer là. [...] Par contre, je mettrais un salaire de 250 000 par année de côté pour prendre la chance de partir quelque chose. Je ne sais pas »

Cet équilibre des conséquences possibles où le décideur souligne des avantages et des inconvénients pour justifier la suspension d'une décision, voire une inaction, est toujours présent lors de l'entrevue suivante alors que les choses se sont calmées avec le propriétaire. Il ne voit alors que les éléments positifs à rester, même s'il ne croit pas à un changement fondamental de son propriétaire :

« Pour l'instant, je ne ressens pas vraiment le besoin parce que les choses vont bien. Je vais quand même avoir mon bonus qui n'est pas pire, mon salaire qui est bon, mon projet qui se réalise, finalement on va être sous le même toit, je vais avoir une meilleure gestion de mes usines. Je vois que les choses s'améliorent ici. Je ressens moins le besoin de quitter parce que je crois qu'il y a des bonnes choses qui vont s'en venir. Je veux les vivre »

Il utilise encore ce même mode de résolution lorsque les choses se détériorent avec le propriétaire. Il souligne qu'il y aurait plusieurs conséquences positives et négatives à quitter. Il perdrait un bon salaire (négatif marchand), mais on ne lui manquerait plus de respect (positif domestique). Il perdrait une bonne équipe (négatif domestique), mais il pourrait aussi amener avec lui plusieurs employés s'il quittait (positif domestique). En quittant, il perdrait aussi l'opportunité de peut-être devenir actionnaire avec les prochains propriétaires (négatif marchand) et cela justifie qu'il suspende sa décision. Il explique :

« J'en ai de la main d'œuvre et demain matin mon équipe me suit au complet. Non, j'aimerais ça me trouver quelque chose. C'est toujours la même affaire, je suis bien payé... mais des fois c'est le fun d'avoir un boss cohérent et respectueux. [...] Probablement qu'il va se faire mettre en tutelle par les banques et les banques vont réclamer de l'argent, il ne sera pas capable de les payer. Ça, c'est des bonnes occasions normalement pour un management buyout. »

Au fil des rencontres avec le décideur, il utilise toute fois d'équilibrer le pour et le contre pour justifier son approche passive. Il souligne dès la première rencontre qu'il ne comprend pas pourquoi il ne passe pas à l'action considérant tous les avantages que celui lui apporterait. Il souligne tour à tour le salaire important qu'il a dans son emploi actuel et l'opportunité que l'entreprise soit vendue pour contrebalancer le climat toxique provenant des sauts d'humeur du propriétaire. À chaque fois, il utilise cette approche non pas pour s'éloigner du *statu quo*, mais plutôt pour justifier le maintien dans celui-ci sans jamais accepter l'environnement comme il est, ni tenter de le modifier.

Cette même observation peut être faite pour la décideuse E13 qui se penche sur son avenir professionnel face à la centralisation des pouvoirs au national. Alors qu'elle avait auparavant bon espoir de pouvoir résister à cette centralisation, elle se rend désormais compte qu'en restant comme elle l'avait prévu initialement, son dynamisme et sa passion vont s'éteindre (négatif inspiré), qu'elle ne sera plus capable de rien organiser (négatif industriel) et qu'elle devrait imposer des politiques à ses employés qu'elle juge irrespectueuses (négatif domestique) :

Je n'ai comme plus rien à dire, je n'ai plus le goût de rien, je ne suis pas inspirée, je ne suis pas nourrie d'aucune façon ni intellectuellement ni émotionnellement. Je me disais « sapristi, je suis en train de m'éteindre ». En constatant que d'un, je ne suis plus utile et que deux, je suis en train de m'éteindre, je perds mon temps, il est temps que je tourne la page et que je regarde autre chose.

Pourtant, même en souhaitant quitter, elle ne veut pas le faire immédiatement et souhaite attendre un mois pour l'annoncer, car il reste des choses à accomplir :

« Je me retiens de ne pas partir maintenant. Je ne voudrais pas partir maintenant avec le départ de la VP mission, le moral... c'est dur, c'est dur pour l'équipe. Je me dis que si je peux rester le temps de recruter quelqu'un et après ça, je partirai. »

On remarque qu'elle mentionne une conséquence positive domestique à demeurer en poste un certain temps, soit celle de ne pas abandonner son équipe tant qu'elle n'aura pas recruté une nouvelle VP. Cette conséquence positive vient contrebalancer l'ensemble des conséquences négatives qu'elle aurait en quittant immédiatement et sert à justifier le *statu quo*.

Elle ne quittera pas non plus un mois plus tard comme elle l'avait prévue initialement. Elle explique son inaction par le fait que son époux ne la soutenait pas et qu'elle voulait éviter de l'indisposer (déontologie domestique). Elle ne quittera que plusieurs mois plus tard après avoir été forcée de prendre un congé pour maladie qui a convaincu son mari que de quitter sans poursuivre l'employeur était la meilleure solution. Elle justifie son choix de quitter en mettant de l'avant les différentes conséquences qu'elle voyait au moment de décider de son avenir. En restant, elle risquait sa santé physique et psychologique (néгатif inspiré) ce qui créait une pression familiale (néгатif domestique). Elle ne pouvait non plus protéger davantage son équipe (néгатif domestique) et avait peu de pouvoir pour gérer son organisation (néгатif industriel). En quittant, elle mise sur sa santé (positif inspiré) et elle pourra partir à la retraite en même temps que son mari (positif domestique).

« Je ne pense pas que j'aurais continué plus loin parce que je voyais dans quel état j'étais. Il y a beaucoup d'éléments. Il y a ma situation familiale, il y a ma santé qui avait été éprouvée, le fait que j'avais perdu beaucoup de mes directeurs, je pense qu'il n'en restait plus à l'époque et puis le fait que je sentais parce qu'il y avait beaucoup mon sens des responsabilités de protéger mon équipe, de dire il manque du monde je vais devoir recruter du monde et tout et tout. Il y avait aussi le sentiment que je ne faisais plus de différence. »

Les différentes conséquences énumérées restent sensiblement les mêmes au fil des entrevues, mais ce n'est que lorsqu'une épreuve de grandeur du Monde inspiré (le diagnostic d'épuisement) qu'elle exécute son choix. L'approche visant à équilibrer les conséquences est ici une réaction pour justifier le choix déjà fait, qu'il soit de retarder son départ ou de quitter lorsque le risque d'indisposer son mari disparaît. La décideuse affiche une déontologie inspirée, où être dynamique et passionnée sont des valeurs non négociables. Peu importe les conséquences positives et négatives, la déontologie domestique qui souligne l'importance de ne pas débiter une retraite en mauvais termes avec son époux demeure ce qui pèse le plus. Dans tous les cas, l'approche de peser le pour et le contre ne la font pas quitter le statu quo. Dans un premier temps, cela ne lui permet pas d'outrepasser la déontologie domestique et dans un deuxième temps, le risque domestique d'indisposer son mari est disparu.

Tant pour le premier décideur que pour la seconde décideuse, le mode de résolution visant à équilibrer les avantages et les inconvénients a surtout été observé comme un processus ne menant pas activement à accepter l'environnement ou à vouloir le changer, mais plutôt comme une rationalisation. Ce mode de résolution sert alors à normaliser et codifier la réalité telle que perçue, mais n'a pas encouragé les décideurs à passer à l'action. Dans les deux cas, il y a des éléments sous-jacents influençant l'action ou l'inaction. Les éléments moraux n'ont pas tous eu le même poids. E11 semble particulièrement inquiet pour sa sécurité financière à court terme s'il quitte (Monde marchand), alors que E13 se soucie de l'opinion de son époux si elle devait quitter sans poursuivre son employeur (Monde domestique). Ces éléments, mêmes minoritaires, en comparaison avec les conséquences positives associées à mettre en place l'action visée, mènent les décideurs à demeurer dans le *statu quo*.

7.4 Agencement et coordination des modes de résolution

Les stratégies identifiées et leurs modes de résolution ne doivent pas être considérées en silo. Nous en avons observé plusieurs dans toutes les décisions longues observées. Certaines décisions sont elles-mêmes des réactions face à des décisions difficiles rencontrées précédemment par les décideurs. Considérer les décisions s'étirant sur plus de deux séquences permet d'observer comment les décideurs mobilisent des modes de résolution simultanément ou à certains moments dans la décision.

7.4.1 Focalisation sur un seul monde et attente de changement

Nous avons observé que les décideurs privilégient la mobilisation simultanée des modes de résolution d'attente et de focalisation sur un seul monde. Cela a été observé dans plus de la moitié des décisions longues analysées. Cet agencement a été utilisé lors de situations où le décideur ignore comment faire face à l'environnement et choisit simultanément de se concentrer sur un élément moral avec lequel il se sent confortable ou dans lequel il ressent un impératif déontologique tout en attendant qu'un changement à l'environnement survienne.

Les décideurs E1 et E2 se démarquent particulièrement par leur usage de cette stratégie et de ce mode de résolution. Le décideur E1 vit un inconfort face à la place que prend le

Monde marchand dans son organisation et face au risque civique que l'organisation devienne un assemblage d'individus sans vision collective. Face à cet inconfort, il se questionne tout d'abord sur son avenir dans l'organisation pour ensuite adopter une approche de focalisation sur le Monde projet liée à l'opportunité de diriger un projet de fusion important et stimulant. Simultanément, il attend un changement dans l'environnement afin de voir quelles seront les opportunités qui existeront pour lui après le projet de fusion, et ce, même s'il doute que le Monde marchand n'y soit pas prédominant. La figure suivante illustre cette dynamique pour le décideur E1 :

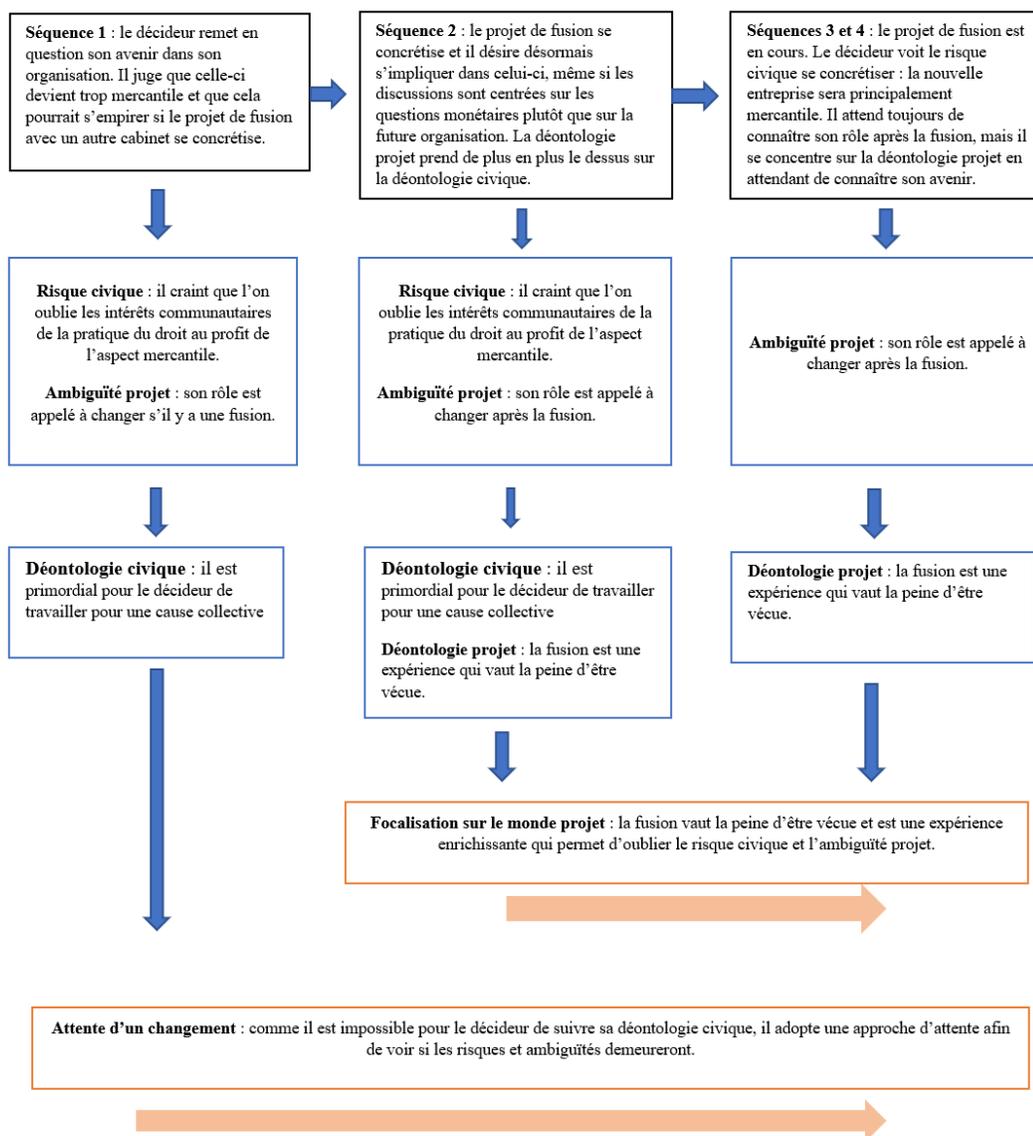


Figure 26: Approches de focalisation et d'attente chez E1

On remarque que la stratégie de l'attente survient tout d'abord lorsque le décideur est confronté à l'impossibilité de respecter sa déontologie civique. Bien qu'il soit primordial pour lui de travailler pour une organisation qui garde en tête les intérêts collectifs, plusieurs des avocats de son cabinet priorisent l'aspect individuel et monétaire au détriment de l'aspect collectif. La possibilité d'une fusion vient créer une ambiguïté quant à son rôle dans une future organisation et bien que la décision atteigne un niveau de difficulté 3 à ce moment, il choisit d'attendre pour voir ce que l'avenir lui réserve. Dans un second temps, la fusion avec l'autre cabinet devient une réalité et une déontologie projet prend rapidement le dessus sur la déontologie civique : la fusion est désormais une expérience qui vaut la peine d'être vécue pour elle-même et non pour ce qu'elle apporte. Se focaliser sur la fusion (Monde projet) lui permet de rendre moins difficile l'attente face à son avenir (ambiguïté projet). Dans un dernier temps, même lorsque le risque civique se concrétise (on ne parle désormais que d'argent dans la nouvelle organisation), il continue de se focaliser sur la fusion et à attendre de voir s'il n'y aura pas un nouveau poste pour lui dans la nouvelle organisation dans lequel il pourra peut-être influencer l'organisation à adopter des politiques qui ne reposent pas uniquement sur des enjeux monétaires. Tout au long des séquences où elle est utilisée, la focalisation dans un monde permet d'éviter de tourner le regard vers le monde civique et lui permet d'attendre et d'espérer un changement dans l'environnement où ce monde reprendrait une plus grande place. Se concentrer sur une déontologie permet au décideur, d'en mettre une autre en arrière-plan et d'attendre indéfiniment un changement dans l'environnement.

Le décideur E2 doit, quant à lui, effectuer une acquisition pour conserver son emploi. Il mise tout d'abord sur un changement potentiel dans l'environnement en imaginant que le temps amènera des opportunités qui se concrétiseront (les dynamiques sont illustrées à la Figure 27). Même lorsque ses budgets d'exploitation sont coupés, que ses embauches sont arrêtées par le conseil d'administration et qu'il compare ses chances de procéder à une acquisition à de la loterie, il continue d'attendre qu'une opportunité se présente. En parallèle, il se focalise sur un seul monde. Il se concentre tout d'abord sur le Monde industriel, soit sur la performance de sa division. Il procède à plusieurs lancements de produits et de marques et cela occupe une bonne partie de son attention. Lorsque les budgets sont coupés et à la suite d'une crise familiale, il choisit encore de se focaliser sur

le monde Industriel plutôt que sur les risques et ambiguïtés. Même si le risque est élevé que sa division soit fermée, il ne veut pas regarder pour un autre emploi qui pourrait le forcer à déménager et s'éloigner de l'école de ses enfants.

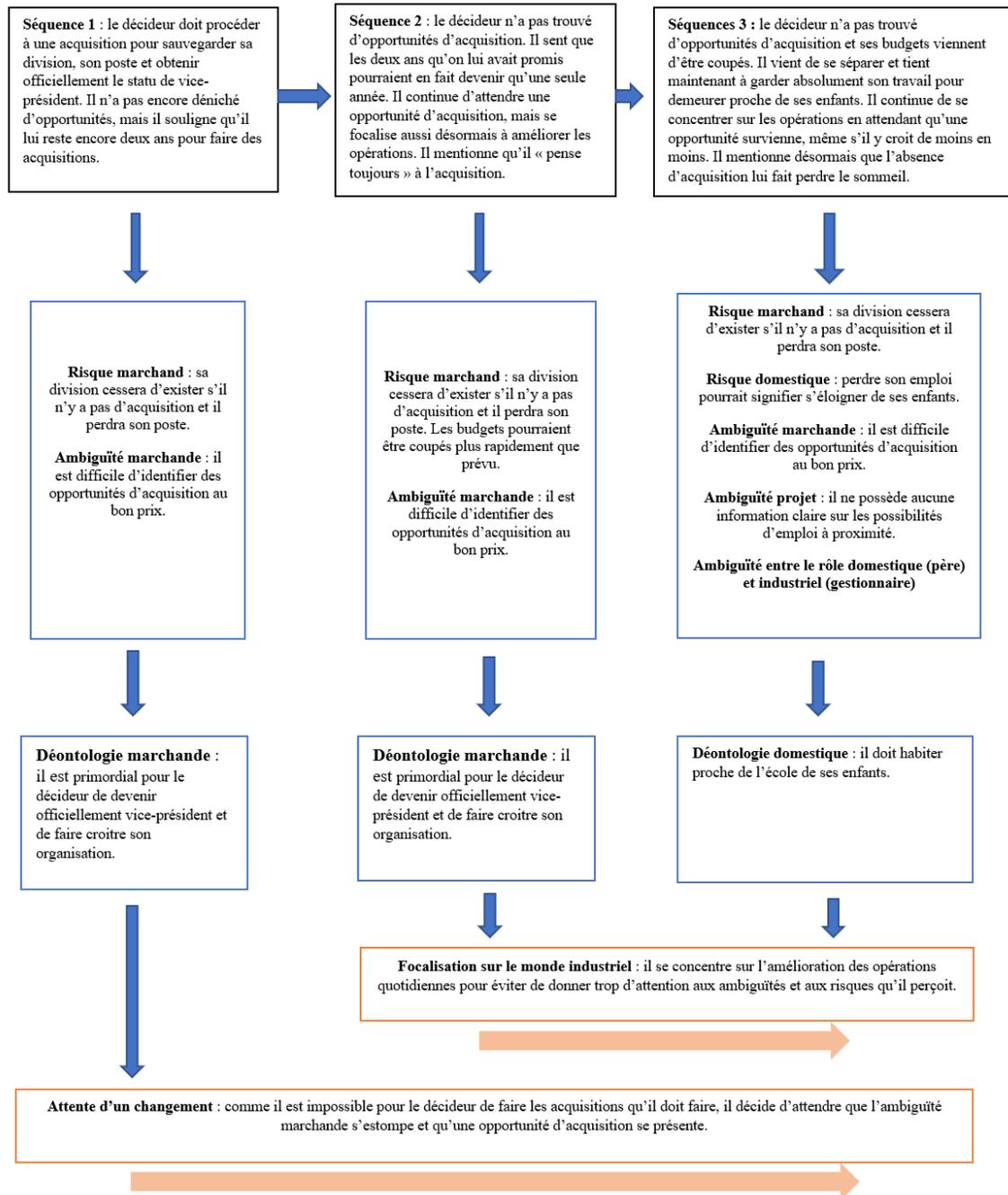


Figure 27: Approches de focalisation et d'attente chez E2

On observe tout d'abord que l'attente se fait suite au manque de contrôle du décideur face à l'ambiguïté marchande. Comme il n'arrive pas à créer des opportunités d'acquisitions, il attend que le marché devienne plus favorable à celles-ci. Même s'il est conscient que son emploi dépend de sa capacité à procéder à des acquisitions, il indique avoir encore beaucoup de temps pour le faire. C'est lorsque l'urgence de procéder à des acquisitions prend de l'ampleur que son manque de contrôle sur l'ambiguïté marchande devient de plus en plus intolérable. C'est à ce moment qu'il se focalise sur le Monde industriel qui lui permet de sentir qu'il possède un certain contrôle. Il procède alors à plusieurs embauches, congédiements et offre des promotions aux personnes qu'il juge les plus compétentes. En parallèle, il continue toujours d'attendre un changement dans l'environnement, soit que l'ambiguïté marchande s'estompe. Dans un troisième temps, une crise familiale vient s'insérer dans la décision. Une déontologie domestique remplace désormais la déontologie marchande. Il ne souhaite plus faire une acquisition pour obtenir une promotion et un titre, mais pour garder un emploi à proximité de l'école de ses enfants. Les budgets ont cependant été coupés et il croit de moins en moins à la possibilité de faire des acquisitions. Il espère que le peu de temps qu'il reste à sa division amène des opportunités. Il persévère donc dans l'attente d'un changement. En parallèle, il se focalise encore sur le Monde industriel en tentant de s'assurer que son équipe continue de performer même avec le risque que la division soit fermée ou vendue.

Tout comme pour le décideur E1, E2 utilise l'attente pour combler un manque de contrôle sur l'environnement. C'est lorsque le sentiment d'urgence augmente et que l'attente devient de plus en plus difficile qu'il se focalise sur un monde. Celle-ci lui permet d'attendre un changement qui pourrait régler ses problèmes tout en lui permettant de se concentrer sur quelque chose dont il a un certain contrôle : la performance de son équipe. La focalisation sert ici de diversion pour rendre l'attente – qui est le mode de résolution central utilisée ici pour espérer diminuer les risques et les ambiguïtés – tolérable.

7.4.2 Atténuation des risques et lutte contre l'ambiguïté

La stratégie de lutte contre l'environnement et ses deux modes de résolution que sont l'atténuation des risques et la lutte contre l'ambiguïté ont aussi été utilisées simultanément par plusieurs décideurs. Les deux modes de résolution actifs de la stratégie de lutte contre

l'environnement semblent se compléter pour les décideurs en quête d'une modification de l'environnement. Par exemple, on retrouve ces deux modes de résolution tout au long de la décision de E5 (illustré à la Figure 28). Ce dernier est aux prises avec une décision pour savoir quoi faire avec son partenaire d'affaires et l'insatisfaction qu'il éprouve face à ce dernier. Pour le décideur, il est clair que tous les partenaires ne contribuent pas également au bien commun de l'organisation, même s'il ne parvient pas objectivement à le démontrer à ses partenaires (ambiguïté civique). Il aimerait faire disparaître cette ambiguïté, mais il craint que cela ne cause un conflit entre lui et son partenaire et ami de longue date (risque domestique). Il lutte aussi simultanément avec l'ambiguïté industrielle pour définir objectivement la performance de son partenaire. Il associe les deux modes de résolution avec le but recherché. Il croit pouvoir éviter le risque domestique si l'ambiguïté industrielle disparaît. Les deux modes de résolution ne fonctionnent pas à niveau satisfaisant et un conflit éclate entre le décideur et son partenaire. Ce dernier menace désormais de quitter l'entreprise alors qu'un prêt important est sur le point d'être déboursé par la banque. Le décideur cherche encore une fois à atténuer le risque, mais cette fois en s'appuyant sur des valeurs du Monde marchand. L'absence du partenaire d'affaires mettrait en péril le déboursement du prêt. Le décideur tente alors de convaincre le partenaire de rester. Simultanément, face à l'ambiguïté industrielle dans l'organisation, le décideur approche un partenaire potentiel pour qu'il se joigne à l'organisation. L'arrivée de ce nouveau partenaire ajouterait un modèle de compétence industrielle dans l'organisation, diminuant ainsi l'ambiguïté industrielle selon le décideur, tout en atténuant le risque marchand à long terme. L'arrivée d'un nouveau partenaire réglerait plusieurs problèmes selon le décideur : le nouveau partenaire est vu comme étant supérieur au partenaire actuel, il assurerait une stabilité financière à l'organisation et il forcerait le partenaire actuel à diminuer ses parts dans l'organisation. Le partenaire potentiel ne se joint finalement pas à l'organisation, mais les discussions sur son arrivée permettent de faire admettre au partenaire que sa contribution est moindre que celle des autres et donc, que son pourcentage d'actions doit diminuer. Les partenaires ignorent cependant la valeur de l'entreprise. Le décideur ne souhaite pas offrir trop d'argent à son partenaire, mais cherche quand même à avoir des données objectives sur lesquelles se baser. Cette lutte contre l'ambiguïté marchande le conduit à faire appel à une firme d'évaluateurs. Il cherche

simultanément à éviter les risques civiques et domestiques de passer pour un égoïste et de créer un conflit. Pour y arriver, il offre à son partenaire que l'entreprise le paie pour faire une maîtrise et ainsi développer son employabilité à l'extérieur de l'entreprise si ce dernier le désire un jour. Il utilise cette approche d'atténuation du risque pour résoudre le risque industriel sous-jacent à la perte d'expertise que représenterait le départ de son partenaire en approchant une relève potentielle.



Figure 28: Approches d'atténuation de risque et de lutte contre l'ambiguïté chez E5

On remarque que les deux modes de résolution utilisés tout au long de la décision sont interreliés. Tout d'abord, le décideur identifie une ambiguïté (civique) qui lui cause un malaise. Il craint toutefois qu'il n'arrivera pas à clarifier cette ambiguïté sans risquer un conflit avec son partenaire et ami de longue date (risque domestique). Il croit que s'il parvenait à démontrer clairement que les performances de son partenaire sont inadéquates, cela démontrerait à tous que tous les partenaires ne contribuent pas également au bien-être de l'organisation. Il est intéressant de noter le lien que le décideur fait entre celles-ci : le risque de conflit (risque domestique) avec le partenaire et ami est causé par la difficulté d'évaluer objectivement la participation de chacun au bien-être de l'organisation (ambiguïté civique). Le décideur croit que s'il était en mesure d'évaluer clairement la performance du partenaire (mettre fin à l'ambiguïté industrielle), il mettrait aussi fin à l'ambiguïté civique et au risque domestique. Il cherche alors une épreuve de grandeur associée au Monde industriel qui permettrait de montrer à tous que le partenaire fait un moins bon travail et donc, qu'il contribue moins au bien commun et mérite une moins grande place dans l'organisation.

Cette utilisation simultanée des deux modes de résolution se retrouve similairement chez les autres décideurs les ayant employés. On croit pouvoir éviter un risque dans un monde, ou du moins pouvoir s'y attaquer plus facilement, si une ambiguïté ciblée disparaissait dans un autre monde. Pour plusieurs décideurs, les risques sont plus faciles à atténuer si des éléments ambigus deviennent clairs, et ce, même si les ambiguïtés et les risques ciblés n'appartiennent pas au même monde. Cette confusion entre les éléments moraux ciblés rend cependant les décisions difficiles à mettre en œuvre et allonge le processus décisionnel : entre le moment où E5 cible l'ambiguïté civique et souhaite exclure son partenaire d'une nouvelle division et le moment du rachat complet des actions de ce dernier, presque quatre années se sont écoulées.

7.5 Temporalité des approches

Nous avons observé que certaines stratégies et modes de résolution étaient utilisés à des moments particuliers dans la narration d'une prise de décision difficile. Ainsi, nous avons observé des stratégies et des modes de résolution différents au début et à la fin de la décision chez les dirigeants rencontrés.

7.5.1 *Approches d'ouverture à la décision*

Nous avons observé que la stratégie de lutte contre l'environnement était utilisée par les décideurs particulièrement en début de décision. Cela s'explique parce que les décisions sont souvent elles-mêmes initiées par une prise de conscience de certains risques et ambiguïtés. Le tableau suivant dresse les décisions répondant directement à un risque ou une ambiguïté perçue :

Tableau 34: Décisions initiées par la prise de conscience d'un risque ou d'une ambiguïté

Décideurs	Risques ou ambiguïtés perçues ayant initié une décision	Décision
E1	Risque civique que l'on oublie les intérêts communautaires de la pratique du droit au profit des aspects mercantiles de la profession	Rester ou quitter l'entreprise.
E2	Risque marchand de perdre son emploi et de la fermeture de sa division.	Procéder à une acquisition.
E5	Ambiguïté civique où il n'est pas clair que chacun contribue au bien commun également.	Revoir la participation de son partenaire.
E8	Risque domestique de la perte de confiance des autres directions et risque industriel que la direction des ressources humaines le livre pas les services attendus.	Adresser les problèmes de leadership du directeur des ressources humaines.
E8	Risque industriel de voir son organisation démantelée à cause d'une ambiguïté civique liée à des engagements contradictoires de candidats lors d'une campagne électorale.	S'engager dans un débat public lors d'une campagne électorale.
E11	Ambiguïté domestique face aux sauts d'humeur et aux multiples manques de respect du propriétaire de l'entreprise envers le décideur.	Rester ou quitter l'entreprise.
E12	Risque domestique de devoir un jour congédier ses enfants.	Changer la structure organisationnelle pour abolir les postes de direction.

Les modes de résolutions associés à la stratégie visant à modifier l'environnement sont utilisés généralement au départ parce qu'ils visent directement à faire disparaître ou à atténuer le contexte qui initie la décision. E5 cherche initialement une solution pour résoudre l'injustice (ambiguïté civique) présente dans l'organisation quant à la

contribution et la rémunération des partenaires. E8 choisit de redresser le leadership de la direction des ressources humaines en réaction à un risque industriel et un risque domestique. Ce même décideur choisit de s'engager dans un débat public lors d'une campagne électorale lorsqu'il perçoit un risque que son organisation pourrait être démantelée. E12 choisit de changer la structure organisationnelle parce que la nouvelle structure apporterait un moyen d'atténuer le risque domestique que ses enfants deviennent sous sa responsabilité immédiate.

Étonnamment, même toutes les décisions mentionnées au Tableau 35 sont initiées en réaction à un risque ou une ambiguïté perçue, on ne retrouve pas nécessairement une stratégie visant à modifier ceux-ci dans toutes celles-ci. Par exemple, E1 et E2 n'utilisent pas la stratégie de lutte et préfèrent se résigner et accepter l'environnement en se focalisant sur un seul monde. Quant à la décision de E13 pour le moment de son départ, elle n'est pas initiée directement par un risque ou une ambiguïté; elle sait depuis un certain temps qu'elle va quitter prochainement, mais hésite quant au moment de le faire. Elle utilise un mode de résolution d'attente lui permettant de suspendre son choix indéfiniment, ainsi qu'un mode de résolution de lutte contre l'ambiguïté civique (à quel point la mission sociale de l'organisation au Québec est importante pour le national) en tentant activement de sauvegarder les acquis dans la province. La stratégie de lutte lui donne une impression de contrôle sur son environnement.

7.5.2 Approches de clôture de la décision

À l'inverse, nous avons observé que le mode de résolution d'attente d'un changement de l'environnement a été observée principalement dans les séquences finales des décisions analysées. Et cela s'est fait de deux manières. Ce mode de résolution est utilisé pour attendre soit un changement que nous qualifions de providentiel, soit un changement prévisible. Le tableau suivant sépare l'utilisation de cette approche selon ces deux catégories :

Tableau 35: Deux catégories d'approche d'attente observées en fin de séquence

Attente d'un changement providentiel	Attente d'un changement prévisible
E2 attend un changement aléatoire de l'environnement qui lui offrirait une opportunité d'acquisition, même s'il n'y croit plus.	E5 attend une erreur inévitable de son partenaire afin de débiter une discussion qui le mettra définitivement hors de l'organisation.
E8 compte sur un conflit possible entre une ministre et un député pour résoudre sa situation.	E10 attend de voir si le poste qu'il convoite sera réellement disponible et de savoir les intentions du nouvel état-major à son égard.
E11 espère un changement drastique de personnalité du propriétaire et/ou un rachat de l'entreprise par de nouveaux propriétaires mieux disposés à son égard.	E13 attend impatiemment la date qu'elle a ciblée pour prendre sa retraite.

Tout d'abord, on remarque que ce mode de résolution a été utilisée à la fin d'une décision lorsque les décideurs abandonnent celle-ci à des changements providentiels. Ils sont résignés à ne plus pouvoir changer ce qui les perturbe dans l'environnement et attendent un changement sur lequel ils n'ont peu ou aucun contrôle. Tous ces décideurs misent sur une forme aléatoire du changement, non sans rappeler le croyant qui attendrait une intervention divine. C'est le cas pour les décideurs E2, E8 et E11. Ces décideurs communiquent leur impuissance face à leur avenir. E2 compte sur un changement pour mettre fin à l'ambiguïté marchande qu'il a ciblée comme étant la cause de ses problèmes. E8 compte sur un conflit possible entre une ministre et un député pour résoudre le risque industriel de voir son organisation démantelée. E11 espère un changement drastique et improbable de la personnalité du propriétaire et un rachat de l'entreprise par des personnes mieux disposées à son égard. Tous ces cas partagent en commun un abandon du décideur face au contexte.

À l'inverse, ce mode de résolution a aussi été utilisée par des décideurs qui attendaient un changement qu'ils prévoyaient, sans nécessairement toujours connaître le moment où ce changement surviendrait. Ils sont résignés à vivre dans leur environnement actuel, mais

ont la conviction que celui-ci va changer prochainement. E5 utilise ce mode de résolution pour attendre les résultats d'une action déjà implantée. Il n'a aucun doute que son partenaire commettra une erreur prochainement, même s'il ignore quand. Il voit cette erreur potentielle comme une opportunité pour compléter le processus décisionnel. E10 attend pour connaître les intentions du nouvel état-major de l'organisation à son égard et comment cela pourrait impacter sa carrière. E13 attend impatiemment la date de sa retraite et tente de survivre à l'environnement d'ici là. L'attente consiste pour ces décideurs à patienter le temps que des changements prévisibles surviennent.

Les résultats de ce mode de résolution attentiste sont très différents selon que l'attente est prévisible ou non. Les décideurs ayant attendu un changement providentiel n'ont pas complété leur processus décisionnel durant la période dans laquelle nous avons fait les entrevues alors que deux des trois décideurs (E5 et E13) ayant attendu un changement prévisible ont réussi à clore la décision qui les tenait.

7.6 Synthèse de la deuxième question de recherche

Notre deuxième question de recherche ciblait les modes de résolutions que mettent en place les dirigeants lorsqu'ils sont confrontés à des décisions difficiles. Nous avons identifié trois grandes stratégies comportant chacune deux modes de résolution des décisions à l'étude (illustré au tableau 36). Ces stratégies se distinguent face à leur façon d'approcher l'environnement. La stratégie de lutte vise à réduire le nombre d'éléments moraux présents dans une décision. Nous avons observé deux modes de résolution distincts pour cette stratégie. Alors que la première se concentre sur la diminution des risques observés (section 7.1.1), la seconde tente de diminuer des ambiguïtés (section 7.1.2). Dans les deux cas, nous avons observé que cette stratégie fonctionne lorsque les actions entreprises par les décideurs concordent avec mondes présents au niveau du risque et de l'ambiguïté que l'on cherche à faire disparaître.

Nous avons ensuite observé une deuxième stratégie employée par les décideurs visant quant à elle à accepter l'environnement. Cette stratégie s'observe lorsque le décideur tente activement de rendre son environnement tolérable sans chercher à le modifier. On retrouve dans celle-ci deux modes de résolution des dilemmes impliqués dans la décision:

la clarification des rôles (section 7.2.1) et la focalisation sur un seul monde (section 7.2.2). Le premier mode enjoint le décideur à se distancer temporairement d'un de ses rôles pour se camper dans un autre pour lequel il juge la situation plus adaptée. Les deux rôles demeurent, mais l'un d'entre eux est mis en retrait au profit du rôle jugé plus approprié. La focalisation vers un seul monde permet au décideur d'éviter de porter le regard sur des éléments moraux avec lesquels il vit de l'inconfort tout en plongeant dans un univers avec lequel il se sent à l'aise.

La troisième et dernière stratégie adoptée par les décideurs se rapporte à de la résignation du décideur face à son environnement. Cette stratégie est passive pour le décideur qui ne cherche pas à modifier son environnement ni à le rendre plus acceptable. Elle s'observe lorsqu'il choisit d'attendre un changement dans l'environnement (section 7.3.1) ou lorsqu'il tente d'équilibrer les avantages et les inconvénients pour justifier le *statu quo* (section 7.3.2). L'utilisation de cette stratégie offre des résultats aléatoires selon que l'attente est utilisée comme une manière d'en arriver à un nouveau contexte envisageable ou que l'attente est davantage le produit d'un abandon. L'équilibre des avantages et inconvénients n'a pas apporté de résultats satisfaisants lors des décisions observées et pour cause, elle met sur un pied d'égalité des valeurs qui ne sont pas égales pour le décideur.

Tableau 36: Approches et stratégies observées

Stratégies	Approches	Exemples observés
<p>Lutter contre l'environnement</p> <p>Lutte active face à l'environnement où le décideur cherche à modifier de son environnement pour le rendre plus acceptable.</p>	<p>Atténuation des risques : le décideur cherche à faire disparaître un ou plusieurs risques. L'approche s'est montrée efficace lorsqu'il utilise une action appartenant au même univers moral que celle du risque.</p>	<p>E5 cherche une façon objective et mathématique (monde industriel) de communiquer son insatisfaction pour éviter qu'éclate un conflit avec son partenaire et ami (risque domestique). Il n'y parvient pas.</p> <p>E8 impose un plan avec des objectifs clairs (monde industriel) à son directeur des ressources humaines pour éviter que des services ne soient pas rendus (risque industriel). Il est satisfait des résultats.</p>
	<p>Lutte contre l'ambiguïté : le décideur cherche à mettre en place des actions visant à diminuer une ou des ambiguïtés dans une situation. L'approche s'est montrée efficace lorsqu'il a recours au monde associé à celle-ci.</p>	<p>E12 tente de convaincre et de mobiliser les leaders de son équipe (monde projet) du bien-fondé de du changement organisationnel pour diminuer leur résistance au changement (ambiguïté projet). Il congédie son contrôleur financier parce que ce dernier ne partage pas les valeurs associées au changement proposé. Le décideur est satisfait de son approche.</p> <p>E8 cherche à créer un outil avec des données objectives sur la performance organisationnelle (monde industriel) pour faire changer d'idée des candidats en campagne électorale et éviter de potentielles politiques gouvernementales néfastes (ambiguïté civique). Il juge après coup les résultats insatisfaisants.</p>
<p>Accepter l'environnement</p> <p>Dynamique où le décideur tente activement de trouver des moyens de rendre l'environnement plus acceptable.</p>	<p>Clarification des rôles : le décideur tente activement de départager les rôles conflictuels en clarifiant leur frontière. Sans effacer la possibilité de frictions entre les rôles, cette approche s'est montrée efficace dans chacun des cas observés.</p>	<p>E12 clarifie l'ambiguïté qu'il y a entre son rôle de père comme patron dans l'entreprise et le rôle de ses enfants comme employés en édifiant des barèmes de sujets de conversation possible en famille et dans l'entreprise.</p> <p>E5 et son partenaire ont eu une discussion franche pour exprimer leur insatisfaction réciproque quant à leur rôle d'ami et de partenaire. Le décideur est désormais attentif à ne pas dépasser la ligne entre les rôles d'amis et de partenaire d'affaires.</p>
	<p>Focalisation sur un seul monde : le décideur cherche une valeur présente dans l'environnement à laquelle il peut se rattacher afin de rendre la situation plus acceptable. Cette approche peut être associée à une logique déontologique.</p>	<p>E1 choisit cette approche lorsque ses derniers espoirs de modifier la culture de l'organisation pour la déplacer vers des valeurs autres que celles du marché. Pour celui-ci, le projet de fusion mérite d'être vécu, peu importe les inconvénients (déontologie projet).</p> <p>E11 choisit de se concentrer sur le projet de déménagement des usines plutôt que sur le mauvais caractère du propriétaire et de l'ambiguïté entourant la potentielle vente de l'usine. L'approche n'est pas guidée par une déontologie, mais par l'évitement d'une situation qu'il ne peut contrôler.</p>
<p>Se résigner face à l'environnement</p> <p>Dynamique où le décideur se résigne passivement à vivre dans un contexte environnemental qu'il rejette sans pour autant tenter de le modifier ou de l'accepter.</p>	<p>Attente d'un changement: sans accepter l'environnement comme il se présente, le décideur mise sur un changement qui proviendrait de l'extérieur de sa zone de contrôle. Cette approche a des résultats aléatoires</p>	<p>E2 attend que des opportunités d'affaires se présentent alors qu'il doit absolument procéder à des acquisitions dans les deux prochaines années pour que sa division survive et conserver son emploi.</p> <p>E13 suspend sa décision de quitter l'organisation à plusieurs reprises pour attendre que sa situation personnelle et professionnelle se clarifie.</p>
	<p>Équilibre des avantages et inconvénients : le décideur tente de normaliser et codifier la réalité telle que perçue pour justifier une action ou une inaction déjà en cours. Cette approche s'est révélée peu efficace pour les décideurs, car tous les éléments moraux n'ont pas le même poids.</p>	<p>E11 mentionne plusieurs avantages et peu d'inconvénients qu'il voit à quitter son organisation. Il ne passe cependant jamais à l'action sans être en mesure d'en expliquer la raison compte tenu de tous les avantages que lui procurerait cette décision.</p> <p>E13 mentionne très peu d'avantages et beaucoup d'inconvénients à ne pas quitter immédiatement son emploi, elle suspend cependant sa décision pendant plusieurs mois. C'est un événement extérieur qui la fera exécuter son choix.</p>

Nous avons ensuite observé que certaines stratégies et modes de résolutions sont utilisés en tandem. C'est le cas des modes de résolution de focalisation sur un seul monde et d'attente d'un changement (section 7.4.1) et des modes de résolution d'atténuation des risques et de lutte contre l'ambiguïté (section 7.4.2). On retrouve le premier tandem lorsque décideur ne sait pas comment faire face à l'environnement qu'il n'accepte pas ni ne rejette complètement. Pour rendre l'attente plus agréable, il choisit alors de se focaliser sur un élément moral avec lequel il se sent confortable ou dans lequel il ressent un impératif déontologique. On observe dans le deuxième tandem les deux modes actifs de résolution qui se rapportent à la stratégie de lutte contre l'environnement. Ceux-ci semblent se compléter pour les décideurs en quête d'une modification de l'environnement. Ceux-ci y associent des éléments d'ambiguïtés et de risque dans une relation causale où ces derniers seraient plus faciles à cibler si les premiers disparaissaient. Ce tandem souffre de la même vulnérabilité que nous avons associée à la stratégie de lutte dans son ensemble, soit l'importance de bien cibler les éléments moraux comme condition pour les faire disparaître.

Enfin, nous observé que certains modes de résolution étaient davantage utilisés à des moments spécifiques de la décision. Ainsi, nous avons observé que les deux modes de résolution associés à la stratégie de lutte étaient principalement utilisés en début de décision (section 7.5.1) et que le mode de résolution d'attente était, quant à lui, utilisée en fin de décision (section 7.5.2). Nous avons expliqué la première observation par le fait que les dirigeants prennent souvent conscience qu'ils sont dans un processus décisionnel lorsqu'ils observent des risques et des ambiguïtés dans une situation. À l'inverse, ils préfèrent attendre de voir ce qui va se passer dans l'environnement lorsqu'ils abandonnent l'ambition de régler la situation. Soit qu'ils attendent un changement providentiel ou au contraire, ils se sentent en contrôle et attendent que des changements prévus se concrétisent.

Chapitre 8

Discussion

Dans ce chapitre, nous discuterons des principales contributions que notre thèse a apportées aux deux enjeux principaux liés à la littérature sur la prise de décision et les enjeux moraux explorés précédemment (voir section 3.2). Nous croyons que nos résultats ont plusieurs implications importantes tant théoriques que méthodologiques et empiriques. Nous élaborerons sur chacune de ces implications dans cette section en débutant sur comment notre démarche de recherche s'insère théoriquement dans les enjeux actuels.

8.1 Intégration théorique de notre démarche de recherche

Alors que notre intérêt initial pour cette thèse reposait sur le phénomène des décisions qui empêchent de dormir, notre revue de la littérature nous a enjoint à considérer ce phénomène sous une lentille morale. En particulier, elle nous indiquait que parmi les décisions les plus difficiles, celles opposant deux principes moraux seraient considérées comme étant les plus difficiles par les décideurs (Zhang, Gino, & Margolis, 2018). Dans un tel contexte, les décideurs mobiliseraient à la fois une forme de logique déontologique et une forme de logique conséquentialiste or, la présence simultanée de ces deux formes de raisonnements rendrait un choix moral particulièrement difficile (Bartels, Bauman, Cushman, Pizarro, & McGraw, 2015; Haidt, 2001). Cependant, cette présence des deux formes de raisonnement ne remplacerait pas, mais se superposerait plutôt aux difficultés traditionnelles associées à la décision telles que le risque et l'ambiguïté (Matta, Scott, Colquitt, Koopman, & Passantino, 2017; Moggia, 2019).

Or, ce que nous avons observé dans nos entrevues, c'est qu'au-delà des différentes formes de raisonnements moraux et des difficultés associées à la décision, les décideurs accordent une plus grande importance à certaines valeurs qu'à d'autres. Ainsi, nous avons observé plusieurs cas où un dirigeant n'arrivait pas à prendre une décision à cause de la présence d'une valeur sous-jacente qu'il devait sacrifier. Comme l'expliquent Bartels et al. (2015), ces décideurs se retrouvent ainsi dans une situation de dilemme où ils doivent choisir (et

sacrifier) une de leurs valeurs sacrées. Ainsi, aller de l'avant dans le processus décisionnel pour ce type de situation forcerait les décideurs à accepter un tabou, soit à abandonner quelque chose qu'ils jugent essentiel pour obtenir une autre chose qu'ils jugent essentielle aussi. L'utilisation d'une approche morale de la décision et d'une méthodologie qualitative mettant l'accent sur la réflexivité du décideur ont permis d'analyser ce type de situation en profondeur.

C'est à travers l'étude des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien que nous avons fait la lumière sur ces sacrifices. Pour y parvenir, nous devons aller au-delà de notre faible connaissance empirique du phénomène (Barak-Corren, Tsay, Cushman, & Bazerman, 2018; Bartels et al., 2015; Zhang et al., 2018). Les auteurs que nous venons de mentionner soulignent le peu de recherches ayant comme intérêt les décisions opposants deux concepts de bien et considèrent que la majorité d'entre elles ont été faites en laboratoire à l'aide de l'expérience du tramway ou de ses variantes. À cela s'ajoute l'observation de Barak-Corren et al. (2018) de l'augmentation de l'inaction lorsque le nombre de scénarios disponibles pour les décideurs croit; observation réalisée aussi en contexte de laboratoire. Cette dernière observation souligne l'importance de cette thèse et de nos résultats issus de situations concrètes de décisions dans lesquelles le nombre de scénarios envisagés n'est limité que par l'imagination du décideur à les considérer plutôt qu'à un nombre limité de scénarios imaginés par des chercheurs.

Ensuite, les recherches qui se sont intéressées aux dimensions morales de la décision ont rarement pris la peine de définir leurs conceptions du bien (i.e. Barak-Corren et al., 2018; Bartels et al., 2015; Zhang et al., 2018). Par exemple, les expériences de type tramway présupposent une conception unique et universelle du bien commun. L'exemple de Zhang et al. (2018) où une personne doit choisir entre sa loyauté envers son ami ou celle envers son employeur montre la même chose sans conceptualiser ce qui est bien (ou mal). Notre étude a pu au contraire observer et conceptualiser le pluralisme moral sous-jacent aux décisions difficiles en intégrant le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski & Chiapello, 2005; Boltanski & Thévenot, 1991, 2000, 2006). Nous avons ainsi pu observer comment les décideurs se référaient à différentes conceptions du bien commun dans leur manière d'évoquer une décision et de résoudre des dilemmes moraux.

Enfin, aucune de ces observations n'aurait été possible sans une approche constructiviste de la décision. En nous inspirant de Chia (1994), nous avons considéré la décision comme étant un phénomène socialement construit par le chercheur et par le décideur. En adoptant une posture ontologique où la décision existe principalement dans la réalité de l'acteur, nous avons pu observer un processus décisionnel plus large que celui généralement décrit dans la littérature. Nous avons observé qu'un décideur peut prendre conscience qu'il est dans un processus décisionnel à chacune des étapes du processus décisionnel sans nécessairement mentionner chacune de celles-ci dans son narratif. En ce sens, notre étude est cohérente avec les études culturelles comparatives qui soulignent le rôle central de la perception individuelle dans l'existence même des décisions (Savani *et al.*, 2015; Savani *et al.*, 2010).

8.2 Les avantages d'une conception pluraliste de la décision

Une première contribution de cette thèse peut être observée au niveau méthodologique par notre utilisation d'une approche pluraliste de la décision. Considérer les décisions les plus difficiles comme des décisions comportant des dilemmes bien contre bien comme nous l'indiquait notre revue de la littérature nous enjoignait à mobiliser une approche reconnaissant plusieurs formes concomitantes de bien communs. Négocier entre différents impératifs moraux revient en effet à caractériser le pluralisme moral. Pour y parvenir, nous avons employé le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski et Chiapello, 2005; Boltanski et Thévenot, 2006; Lafaye et Thévenot, 1993). Nous avons considéré ce cadre comme étant le plus apte à évaluer ces éléments parce qu'il considère la morale comme étant plurielle et qu'il offre un modèle testé à de multiples reprises pour évaluer ce pluralisme (i.e. Demers et Gond, 2019; Gond *et al.*, 2016; Gond, Demers et Michaud, 2017; Patriotta, Gond et Schultz, 2011). L'utilisation de ce cadre est particulièrement adaptée parce que ce dernier permet d'éclater la morale en différents « mondes » distincts. Ces mondes offrent une avenue qui nous semblait prometteuse pour caractériser moralement les différents éléments – souvent considérés amoraux – dans une décision tel que le risque, l'ambiguïté ou les rôles. La moralisation de ces éléments répondait à l'appel de Moggia (2019) à ne plus considérer ces éléments comme étant intrinsèquement amoraux.

Nous avons ainsi observé que les décideurs mobilisaient une diversité d'éléments moraux pour expliquer une décision et décrire les difficultés qui leur étaient associées. Nous avons observé des éléments moraux pour les dimensions de risque, d'ambiguïté, de rôle, ainsi que pour les logiques déontologiques et conséquentialistes. Cette observation de différents éléments moraux nous a permis d'observer et de conceptualiser le sacrifice moral qu'un dilemme bien contre bien comporte. Il ne s'agit plus de comparer et différencier les enjeux moraux des enjeux amoraux comme on le retrouve régulièrement dans la littérature (i.e. Bagdasarov *et al.*, 2016; Bartels *et al.*, 2015; Jones, 1991; Zeni *et al.*, 2016), mais bien d'utiliser une lentille morale pluraliste mobilisant différentes formes de bien commun pour comparer et ouvrir la boîte noire de la dimension morale dans la prise de décision. L'utilisation du modèle des Économies de la grandeur permet par exemple de mettre sur un pied d'égalité la valeur marchande de recherche de profit et de compétition et la valeur domestique de loyauté et de bienveillance envers un ami ou une organisation. Le modèle ne nous enjoint pas en tant que chercheur à privilégier l'une aux dépens de l'autre ou à apporter un jugement de valeur face à celles-ci, mais bien d'offrir un cadre permettant de les identifier et de les comparer.

C'est par le biais de la mobilisation des Économies de la grandeur que nous arrivons à éclaircir un mystère au cœur de la littérature sur la prise de décision, soit la tension entre les logiques déontologiques et conséquentialistes. Alors que cette tension est considérée centrale (Greene, 2007; Haidt, 2001; Robinson, Xu et Plaks, 2019), elle est étudiée principalement sous une lentille dualiste où l'on doit choisir une logique aux dépens de l'autre. Notre étude a au contraire, démontré qu'il ne suffit pas d'avoir la présence simultanée de ces deux logiques pour augmenter le niveau de difficulté d'une décision, encore faut-il que les valeurs présentes à l'intérieur de celles-ci ne concordent pas. Nous avons élaboré précédemment (voir section 6.2.3) sur des cas où des décisions avec des niveaux de difficulté faibles et comprenant la présence de ces deux logiques pouvaient devenir beaucoup plus difficiles lorsque la conséquence morale allait à l'encontre de la valeur déontologique. L'utilisation d'une approche pluraliste permet ici de sortir d'une vision en deux dimensions où l'on confronterait déontologie et conséquentialisme pour y ajouter une nouvelle dimension comprenant les différentes conceptions de bien commun associées à ces logiques. Notre étude démontre le rôle crucial que jouent les différentes

conceptions de bien commun dans la difficulté ressentie par les décideurs devant composer avec ces deux logiques.

L'utilisation du pluralisme moral permet aussi d'approfondir nos connaissances sur les conflits entre différentes déontologies. Alors que Haidt (2001) souligne dans son exemple d'inceste entre un frère et une sœur la difficulté de justifier un jugement déontologique, Robinson, Xu et Plaks (2019) avancent, quant à eux, que cet exemple mettrait plutôt en lumière notre faible connaissance du jugement lorsqu'il y a une confrontation entre différentes déontologies. Notre étude ajoute à ce débat des observations quant à la difficulté ultime de composer avec le sacrifice d'une déontologie au profit d'une autre. Nous avons tout d'abord confirmé que la présence simultanée de différentes déontologies était associée aux décisions les plus difficiles. Cependant, nous avons aussi observé que la présence de différentes déontologies ne cause pas nécessairement une tension. Par exemple, notre utilisation d'une approche pluraliste a permis d'observer (voir 6.2.2) qu'un décideur pouvait éviter une tension entre différentes déontologies à l'aide d'un compromis (Boltanski et Thévenot, 2006). Ainsi, nous avons observé qu'un décideur devant composer avec trois impératifs déontologiques moraux différents (sous la forme de trois mondes) dans une même situation a élaboré un compromis entre deux de ceux-ci sans toutefois arriver à diminuer la tension entre le compromis et le troisième impératif. Les décideurs seraient donc en mesure de composer avec différentes valeurs déontologiques dans certaines situations. Cette observation enjoint ici les chercheurs à ne pas seulement considérer la présence simultanée de différentes déontologies, mais à mobiliser une approche pluraliste afin d'identifier celle(s) qui cause(nt) le plus de difficulté au décideur.

8.3 Des préférences morales dans un univers organisationnel limité

L'utilisation d'une approche pluraliste des valeurs morales sous-jacentes à une décision a occasionné d'autres implications en particulier au niveau empirique. Elle nous a entre autres, permis d'observer des préférences pour certaines valeurs. Ensuite, elle nous enjoint à sortir des frontières organisationnelles traditionnelles et de regarder plutôt les attentes morales associées aux différents rôles des personnes occupant des postes de haute direction.

Tout d'abord, notre étude suggère que les hauts dirigeants ont des préférences morales pour certains mondes. D'ailleurs, un premier résultat étonnant est l'absence d'éléments observés associés au monde Vert (Lafaye et Thévenot, 1993). La dimension écologique n'a pas été évoquée par les dirigeants interviewés lors de leurs décisions les plus difficiles. Ensuite, nous avons pu observer la préférence dans un contexte décisionnel pour certaines valeurs morales associées au Monde industriel et à l'inverse pour le Monde domestique. Alors que la première semble être une valeur venant naturellement aux dirigeants, la seconde est considérée davantage contre nature; elle vient en quelque sorte chambarder une gestion organisationnelle qui serait beaucoup plus simple sans elle.

Cette dernière observation peut être mise en parallèle à des éléments classiques de la littérature dans le domaine de la prise de décision quant à des préférences disproportionnées pour certains éléments contextuels; comme la peur de perdre versus la volonté de gagner étudiée par les auteurs classiques (Tversky et Kahneman, 1981, 1991). Nos observations nous enjoignent à croire que les hauts dirigeants préfèrent ainsi les éléments du Monde industriel et à l'inverse, ils chercheraient à éviter ceux associés au Monde domestique. Ce dernier point nous force à nous questionner aussi sur un possible effet performatif de la littérature sur les rôles des dirigeants. Celle-ci a longtemps considéré l'ambiguïté entre les rôles en mobilisant une vision normative et restrictive de l'action du haut dirigeant (i.e. Ethiraj et Levinthal, 2009; Gaba et Greve, 2019; Kahn *et al.*, 1964; Rizzo, House et Lirtzman, 1970; Van Sell, Brief et Schuler, 1981). On remarque dans cette littérature une vision du rôle du dirigeant ne comprenant que des rôles organisationnels; ne font pas partie de cette vision tous les rôles considérés extérieurs à l'organisation comme ceux associés à la famille ou aux amis. Cette observation est importante dans le sens où les rôles viennent avec des attentes propres. En excluant les attentes associées à certains rôles, on en vient à réduire la légitimité de ceux-ci dans l'univers organisationnel. Nos observations quant à la préférence pour le Monde industriel, soit celui de la science et de la performance, de l'analyse et des rapports concrets tendent à démontrer que les hauts dirigeants sont très à l'aise avec les attentes associées à l'expertise. Ils le sont cependant beaucoup moins avec celles associées à la loyauté du Monde domestique. Ce sont ces dernières attentes qui ont été évoquées le plus souvent lors des décisions les plus difficiles. Or, ces attentes ont été traditionnellement

évacuées de la littérature sur l'ambiguïté de rôle. Cette vision du rôle du dirigeant a cependant évolué ces dernières années et on considère désormais davantage les rôles associés à la famille (Amstad *et al.*, 2011; Reina, Peterson et Zhang, 2017) et à l'amitié (Pillemer et Rothbard, 2018; Unsworth, Kragt et Johnston-Billings, 2018). Nous croyons cependant que malgré ces pas pour agrandir l'univers du décideur, la littérature récente se concentre encore à établir une typologie des rôles (famille, ami, organisation, etc.) au lieu de se concentrer sur les attentes associées à ces rôles. Ainsi, nous avons observé que les attentes associées aux rôles du Monde domestique peuvent aussi bien venir de la loyauté envers un ami, un collègue, un employé ou la famille. Nous avons observé qu'un élément central des décisions les plus difficiles est l'impossibilité pour les dirigeants à ne pas considérer les attentes de loyauté au profit de celles associées à leur expertise.

8.4 Les dilemmes bien contre bien sont davantage que des choix difficiles

L'approche pluraliste pour appréhender les décisions les plus difficiles a aussi permis des contributions théoriques et été au cœur de notre réponse à notre deuxième question de recherche. Cette dernière visait à mettre au jour les modes de résolution employés par les décideurs lors de dilemmes bien contre bien. Ceux-ci représentaient un casse-tête théorique; notre connaissance empirique de ce type de décision restait à développer et plusieurs enjeux propres à ceux-ci semblent faire en sorte que leur résolution est complexe.

La littérature identifie la peur de regretter une décision comme élément important pouvant pousser les décideurs vers l'inaction (Brunsson et Brunsson, 2017) tout comme l'augmentation des alternatives considérées par le décideur peut avoir le même effet (Barak-Corren *et al.*, 2018). Ces derniers points nécessitaient d'étudier ces phénomènes en contexte empirique, ce que nous avons fait dans cette thèse. Nous avons ainsi observé empiriquement le principe de l'action tel que décrit dans Cushman, Young et Hauser (2006) où un dommage causé par une action est pire moralement que celui causé par une omission. En ce sens, une décision où l'on doit abandonner un impératif moral aux dépens d'un autre serait plus facile à vivre lorsqu'il n'y aurait pas d'action à poser. Notre étude confirme ce principe en y ajoutant cependant un élément temporel : le niveau de difficulté

augmente lorsque le décideur est confronté à une échéance de devoir trancher entre les différents impératifs. Il ne peut plus alors ignorer la tension et doit passer à l'action, moment charnière où l'abandon d'une valeur contribue à perturber le sommeil du décideur.

La difficulté de passer à l'acte a été mise en exergue par notre observation du processus décisionnel lors des décisions les plus difficiles. Ainsi, alors que la littérature s'est surtout intéressée au jugement (i.e. Kahneman et Tversky, 1979; Shafir et Tversky, 1992; Simon, 1957a; Simon, 1987; Tversky et Kahneman, 1974, 1981, 1991), au jugement moral (i.e. Bartels *et al.*, 2015; Greene, 2007; Haidt, 2001; Robinson, Xu et Plaks, 2019) ou au choix (i.e. Langley *et al.*, 1995; Shapira, 1997), les difficultés que rencontraient les dirigeants que nous avons interviewés relevaient principalement d'étapes ultérieures au choix. Dans la majorité des décisions où le sommeil du décideur était perturbé, la difficulté concernait la communication du choix ou la responsabilité face aux conséquences que ce choix implique. L'importance de l'étape de la responsabilité met de l'avant la difficulté à assumer les conséquences d'un choix mis en œuvre et comment cette crainte peut, comme l'indiquaient Brunsson et Brunsson (2017), pousser le décideur vers l'inaction. Notre recherche contribue à la littérature actuelle en soulignant l'importance cruciale de ces deux étapes dans le processus décisionnel. Il est intéressant de noter que c'est par l'observation empirique que ces étapes prennent tout leur sens. Malgré tous les mérites des scénarios de types tramway en laboratoire, les participants n'ont pas à y vivre les conséquences réelles de la mise en œuvre de leurs choix. Nous avons au contraire observé des décideurs dans leur environnement alors que ceux-ci devaient vivre avec les conséquences de la perte bien réelle d'un emploi, d'un ami ou d'une épouse. L'importance qu'ils ont accordée aux étapes de la communication et de la responsabilité souligne la nécessité d'appréhender la décision selon une approche englobant plusieurs étapes. Ces étapes ne suivent pas nécessairement le même ordre et ne sont pas nécessairement conscientes, mais chacune d'elles peut causer assez de difficultés pour perturber le sommeil des décideurs. Notre étude démontre ainsi que le choix ne peut être séparé qu'artificiellement des autres étapes d'une décision et que celles-ci sont intrinsèquement liées à leur contexte empirique.

Enfin, nous avons observé un lien fort entre le nombre d'ambiguïtés et la capacité des décideurs à mettre en œuvre leur choix. La littérature en ce sens nous indiquait que plus il y avait d'alternatives et d'ambiguïtés dans un contexte moral, plus les décideurs seraient portés vers l'inaction (Barak-Corren *et al.*, 2018), l'utilisation d'une étude en contexte empirique a confirmé cette observation. Grâce à l'utilisation des mondes, nous avons pu observer des décisions où plusieurs ambiguïtés morales se superposaient. Nous avons ainsi observé que les décisions les plus difficiles contenaient un plus grand nombre d'ambiguïtés (sous la forme de mondes différents) et que la diminution de ceux-ci était un élément important dans la réalisation d'une décision. Le mode de résolution visant à lutter contre l'ambiguïté découle directement de situations où des hauts dirigeants ont tenté de diminuer, voire effacer, une ou plusieurs ambiguïtés dans une situation afin d'aller de l'avant dans leur décision.

8.5 L'importance de l'adéquation morale pour résoudre un dilemme bien contre bien

Notre étude innove en soulignant l'importance de l'adéquation des mondes dans la résolution des décisions de type dilemmes « bien contre bien ». Alors qu'une partie importante de la littérature a suggéré une approche conséquentialiste probabiliste pour atténuer les risques (Fox, Erner et Walters, 2015; Hardy et Maguire, 2020; Moggia, 2019), la réduction de ceux-ci une fois associée à une valeur morale restait à définir. Nous avons observé dans la section 7.1 que les décideurs tentaient parfois de résoudre des décisions impliquant des dilemmes « bien contre bien » en atténuant les risques et en luttant contre l'ambiguïté. Cette observation en soit n'est pas surprenante tant qu'on ne regarde pas l'importance de l'adéquation des mondes mobilisés par le décideur et les mondes qu'il cherche à éliminer au niveau des risques et des ambiguïtés. Nous avons observé que le succès de la stratégie de lutte dépendait largement de la capacité du décideur à identifier correctement les valeurs morales dans la situation. Ceux-ci ont tendance à mobiliser des mondes qu'ils associent au milieu organisationnel (Monde industriel et Monde marchand par exemple) pour lutter contre des éléments moraux ne relevant pas de ceux-ci (par exemple le Monde domestique). Cette observation s'ajoute à celle faite précédemment sur la manière limitée dont les décideurs et de la littérature conçoivent l'univers

organisationnel. Dans ce cas-ci, la préférence des décideurs à mobiliser les Mondes industriel et marchand les empêche souvent de réaliser que leurs décisions impliquent des risques et des ambiguïtés associés à d'autres mondes.

Cette difficulté à considérer l'univers organisationnel au-delà des Mondes industriel et marchand doit être mis en parallèle avec les recherches qui invitent les décideurs organisationnels à remettre en question les présupposés moraux dans le contexte où ils évoluent (i.e. Desai et Kouchaki, 2017; Friedland et Cole, 2019; Giurge *et al.*, 2019; Shadnam, 2020; Sherf, Venkataramani et Gajendran, 2019). Nous avons observé que parce que plusieurs dirigeants ne considèrent pas leurs décisions comme étant morales, ils ne remettent pas en question leur approche même s'ils reconnaissent parfois le peu de chance de succès de celle-ci. Souvent, ceux-ci ne reconnaissent pas l'aspect moral des Mondes industriel et marchand de la même manière qu'ils le font pour d'autres, comme pour le Monde domestique. On observe ainsi des décideurs tentant d'éliminer certains risques (par exemple le risque domestique qu'un conflit éclate chez E5-C) avec l'aide d'un monde inapproprié (par exemple avec des calculs chiffrés associés au Monde industriel chez pour la même décision E5-C).

La réflexivité morale permet de considérer une situation au-delà des normes organisationnelles et ainsi quitter les mondes que les décideurs peuvent être portés à mobiliser par défaut. Cette observation confirme celle de McManus (2019) que l'environnement organisationnel facilite l'élimination des ressentis émotionnels et réduit la capacité décisionnelle du décideur à penser les enjeux sous une lentille morale plutôt que normative. Cette dernière observation s'est traduite entre autres, par le mode de résolution par la focalisation sur un seul monde employée par les décideurs où ces derniers se concentrent sur un seul élément moral afin d'éviter de porter le regard sur d'autres qu'ils jugent plus difficile à concilier avec l'univers organisationnel.

Nous observons qu'une plus grande réflexivité morale conduirait les dirigeants à revoir la définition des rôles en organisation pour y intégrer des rôles qui n'y sont traditionnellement pas associés. Nous avons précédemment élaboré sur les difficultés qu'ont les dirigeants à marier les attentes des différents rôles lors des décisions les plus

difficiles. Face à celles-ci, nous avons observé que des dirigeants employaient parfois un mode de résolution visant la clarification des rôles où ils séparaient clairement les attentes envers ceux-ci afin de pouvoir aller de l'avant dans leur décision. Cette clarification permettait de mettre de l'avant un des rôles en conflit de manière temporaire et dans un contexte précis aux dépens d'un autre rôle. Nous avons ainsi pu observer des cas où des décideurs se détachaient des attentes liées à un rôle (par exemple celui de père) pour en prendre un autre (par exemple celui de gestionnaire) sans jamais renier complètement l'existence de l'un d'eux. Encore une fois, cette observation met de l'avant l'importance pour les décideurs de cultiver leur réflexivité morale afin de voir plus facilement la présence de différentes valeurs morales pour en cibler une et aller de l'avant dans une décision.

8.6 Sommaire des implications de la thèse

La littérature en décision nous a conduit à mobiliser une approche pluraliste permettant de considérer plusieurs valeurs reliées au bien commun. En effet, l'utilisation du cadre des Économies de la grandeur a permis de mieux comprendre la dynamique morale sous-jacente à la prise de décision en ciblant les mondes en action dans chaque décision examinée. Cela a permis de contribuer à la littérature de plusieurs façons.

Premièrement, l'approche pluraliste que nous avons mobilisée pour appréhender les enjeux moraux a permis de sortir d'une vision dualiste morale/amorale et déontologique/conséquentialiste. Alors que la littérature ciblait la confrontation entre ces éléments, nous avons remarqué qu'au-delà de celle-ci, c'est la présence de mondes différents dans ces logiques qui a été observée comme élément incontournable des enjeux moraux, en particulier lors de dilemmes bien contre bien. Notre approche a aussi permis d'observer la préférence des décideurs pour certains mondes. À l'inverse, nous avons observé que l'incapacité à faire face aux impératifs déontologiques domestiques et aux attentes associées au Monde domestique leur faisait perdre le sommeil. Cette observation nous a conduit à souligner l'importance pour la littérature s'intéressant aux rôles de cibler les attentes morales associées aux rôles, plutôt que d'accorder une trop grande importance à l'aspect typologique de ceux-ci. Nous avons ainsi remarqué que la difficulté pour les décideurs à faire face à des attentes de loyauté n'était pas associée à des rôles particuliers,

mais bien à la difficulté même de considérer les attentes domestiques dans l'univers organisationnel.

Conséquemment, ces observations soulignent l'importance d'adopter un cadre méthodologique pluraliste pour explorer la prise de décision et d'abandonner le cadre dualiste qui tient difficilement compte de la complexité présente dans la réalité empirique. Un cadre pluraliste comme celui que nous avons utilisé est à mieux de comprendre et d'analyser l'enjeu « bien contre bien » présent lors des décisions les plus difficiles. Une synthèse des distinctions principales entre les deux approches est disponible au tableau suivant :

Tableau 37: Différences entre approche dualiste et pluraliste

Approche dualiste	Approche pluraliste
Sépare les enjeux entre ceux relevant de la morale et ceux n'en relevant pas (i.e. Jones, 1991; Matta <i>et al.</i> , 2017; Moggia, 2019; Parmar, 2014).	Considère potentiellement tous les éléments décisionnels comme étant moraux.
Sépare les rôles entre ceux relevant de l'organisation (<i>intra-muros</i>) de ceux étant étrangers à celle-ci (<i>extra-muros</i>).	Considère les rôles comme étant intrinsèquement associés à des présupposés moraux plutôt qu'à une distinction entre <i>intra-muros</i> et <i>extra-muros</i> .
Considère la difficulté morale comme étant le résultat d'une confrontation entre la logique déontologique et la logique conséquentialiste (i.e. Bartels <i>et al.</i> , 2015; Greene, 2007; Haidt, 2001).	Considère la difficulté comme provenant d'une tension morale entre valeurs divergentes plutôt qu'une tension entre deux logiques.
Adapté aux recherches où l'environnement moral peut être contrôlé (i.e. Barak-Corren <i>et al.</i> , 2018).	Adapté aux contextes complexes où la réalité est définie à partir des acteurs plutôt que des chercheurs.

Deuxièmement, notre faible connaissance des décisions de type dilemmes bien « contre bien » dans un milieu empirique soulevait plusieurs enjeux quant à la manière des décideurs de résoudre ces dilemmes. Nous avons tout d'abord confirmé le rôle important de l'ambiguïté dans la résolution d'un dilemme moral : plus on observe d'ambiguïtés morales (sous forme de mondes différents) et moins les décideurs parviennent à prendre une décision. Notre modèle ne fait pas que noter la présence de l'ambiguïté dans une décision, mais permet aussi d'observer la diversité morale à l'intérieur de celle-ci. C'est

grâce à la mobilisation d'une approche conceptualisant les différentes formes de bien par le biais des mondes que l'on parvient à noter des ambiguïtés morales plutôt que de simplement évoquer une situation morale ambiguë. À l'observation que les décisions avec plusieurs ambiguïtés sont plus difficiles à prendre s'ajoute une suite naturelle : la présence d'une échéance force le décideur à faire face aux ambiguïtés et aux sacrifices nécessaires à la réalisation de la décision, mais augmente aussi le niveau de difficulté de celle-ci. Nous avons observé en effet qu'en plus de comporter davantage d'ambiguïtés, les décisions les plus difficiles étaient aussi plus propices à contenir une échéance.

Troisièmement, alors que la littérature en décision a surtout considéré l'étape du jugement et du choix comme les points centraux de la décision, nous avons plutôt observé un processus plus large en milieu empirique. Ce sont les étapes qui suivent le choix qui ont été le plus souvent évoquées comme étant problématiques par les décideurs, en particulier les étapes de la communication et de la responsabilité face aux conséquences d'une décision. Une implication importante de ce constat est qu'il est essentiel en milieu empirique de considérer toutes les étapes évoquées par les décideurs; toutes ont été identifiées par les décideurs comme pouvant faire perdre le sommeil.

Finalement, les différents modes de résolution que nous avons observés indiquent l'importance de l'adéquation entre les mondes comme condition nécessaire à la réalisation réussie des décisions impliquant des dilemmes bien contre bien. Nous avons observé à l'aide des modes de résolution que les acteurs réussissaient à résoudre des risques et des ambiguïtés lorsque leurs actions appartenaient au même monde que celui présent dans le risque ou l'ambiguïté ciblée. Cependant, nous avons observé un manque de réflexivité morale où des décideurs refusaient de mobiliser des mondes qu'ils ciblaient pourtant comme étant au cœur de leur décision parce qu'ils jugeaient que ceux-ci ne faisaient pas partie des normes organisationnelles.

En somme, cette thèse a permis de mettre en lumière plusieurs éléments composant les dilemmes « bien contre bien », décisions les plus difficiles en contexte empirique (illustré à la Figure 29). Une telle situation survient lorsque le décideur observe différents éléments contextuels pour lesquels il ressent une pression à agir rapidement, voire où il y a

clairement une échéance pour agir. Il tentera alors de résoudre cette situation à l'aide d'une logique déontologique, conséquentialiste ou les deux. Un dilemme « bien contre bien » particulièrement difficile survient lorsque le décideur est confronté à une situation où il devra sacrifier un rôle, une déontologie ou une conséquence qu'il juge essentiel, c'est-à-dire qu'il sera dans une situation où les éléments moraux associés à ces éléments ne seront pas en adéquation. Il est à ce moment conscient qu'il est dans un processus de décision et qu'il devra passer par différentes étapes pour réaliser celle-ci. Il mobilisera alors trois types de stratégies (pour lutter, accepter ou se résigner face à l'environnement) pour faire face au contexte afin de résoudre la situation et réaliser les différentes étapes du processus décisionnel. À noter que nous n'avons pas observé l'étape du jugement en dehors des jugements déontologiques et conséquentialiste, car il se fait souvent de manière inconsciente (Kahneman, 2011; Tversky et Kahneman, 1974, 1981). Sans nier l'importance du jugement dans le processus de prise de décision, c'est par manque d'observation de ce dernier que nous ne pouvons l'intégrer au processus décisionnel dans notre conceptualisation des dilemmes « bien contre bien ».

Nous avons démontré qu'il était essentiel de mobiliser une approche morale pluraliste afin de comprendre ce phénomène. Nous avons exposé comment cette approche convient davantage qu'une approche dualiste pour comprendre les dilemmes « bien contre bien » en milieu empirique. C'est grâce à celle-ci que nous avons pu faire la lumière sur les conflits entre logiques, sur les préférences morales des hauts dirigeants ainsi que sur l'importance de l'adéquation des valeurs pour réaliser une décision.

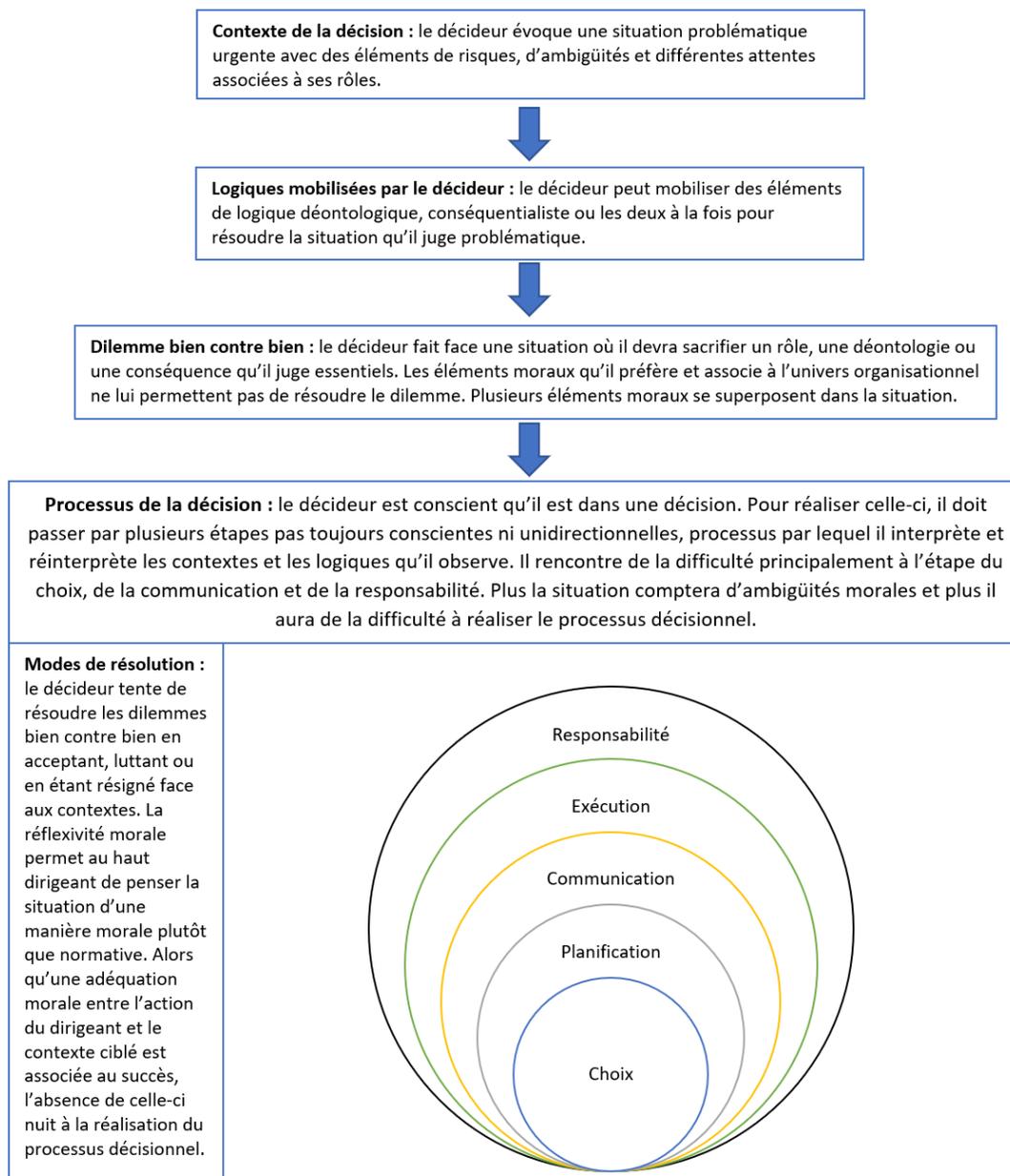


Figure 29: Éléments d'un dilemme bien contre bien en contexte empirique

Chapitre 9

Contributions pratiques

Cette thèse débutait par un intérêt empirique visant à comprendre les décisions les plus difficiles des dirigeants. Nous croyons que les résultats de cette thèse peuvent servir à améliorer le processus décisionnel des dirigeants vivant une telle situation. Nous proposerons tout au long de ce chapitre une démarche faisant appel à la réflexivité des décideurs. Cette démarche implique aussi différents outils pour les dirigeants cherchant à mieux comprendre la situation dans laquelle ils se trouvent et à cheminer dans leur processus décisionnel.

Nous débuterons ce chapitre en explorant les objectifs que la démarche propose. Nous présenterons ensuite les trois axes formant cette démarche, soit la forme qu'elle prendra, les outils compris dans celle-ci et finalement, comment elle peut aider à mettre en place des actions durables dans leurs prises de décision.

9.1 Objectifs de la démarche

La démarche que nous proposons mobilise les résultats de cette thèse pour soutenir les dirigeants dans la prise de décisions qu'ils considèrent difficiles. Elle passe par quatre objectifs : 1) une définition plus précise de ce qu'est la décision dans laquelle le décideur se trouve, 2) un éveil de la réflexivité morale, 3) un éclatement de l'univers décisionnel moral et 4) la capacité de cheminer dans le processus décisionnel.

Tout d'abord, un point essentiel pour les praticiens est de **bien définir ce qu'ils considèrent être une décision**. Plusieurs dirigeants utilisent indistinctement les termes « décision » et « choix ». Pourtant, nous avons bien démontré dans cette thèse que la difficulté ultime représentée par la perte de sommeil lors d'une décision survient dans la majorité des cas après le choix. Les dirigeants eux-mêmes se réfèrent implicitement aux différentes étapes du processus (qu'ils nomment indistinctement « décision ») pour expliquer les difficultés qu'ils vivent, mais affichent souvent une définition limitée de ce qu'est une décision. Les dirigeants-décideurs auraient tout à gagner à prendre en compte l'entièreté du processus et ainsi améliorer des habiletés relatives aux autres étapes. Lors

de notre validation de cette thèse auprès d'un public praticien (voir le critère de crédibilité à la section 5.7), plusieurs intervenants ont mentionné trouver rassurant que ce qui fait le succès d'une décision n'est pas directement associé au choix, mais aussi à d'autres étapes. Ils ont affiché une plus grande confiance à prendre une « bonne » décision en considérant un processus plus large plutôt que de croire que celui-ci dépend complètement de leur capacité à faire un « bon » choix. Le choix n'est pas nécessairement une fatalité ni un critère ultime de succès. Un mauvais choix pourrait être compensé par des efforts aux étapes ultérieures du processus.

Ensuite, les dirigeants doivent **améliorer leur réflexivité morale**. Nos résultats ont confirmé à quel point il est essentiel pour les dirigeants de considérer l'aspect moral de leurs décisions, encore davantage lorsqu'ils ressentent une difficulté grandissante face à celles-ci. Une raison importante et récurrente que nous avons identifiée lors des décisions les plus difficiles est due à la séparation que font les dirigeants de leurs rôles et de leurs valeurs morales qu'ils perçoivent comme appartenant uniquement à l'univers organisationnel ou à au domaine privé. Nous avons observé que cette dichotomie est en fait artificielle et que l'ensemble des rôles et valeurs peuvent rendre une décision organisationnelle difficile. L'origine de la difficulté qu'ils ressentent lors d'une décision est souvent associée à ce refus, ou du moins à cette non-reconnaissance, de l'aspect moral dans une décision. Pour améliorer leur prise de décision, les dirigeants doivent sortir d'une fausse rationalité les portant à croire qu'il existerait une manière froide, mathématique et optimale de pouvoir prendre toutes les décisions.

Étant donné la difficulté ultime que représentent les dilemmes « bien contre bien » lors des décisions, les décideurs doivent aussi **éclater leur univers décisionnel moral** pour tenir compte des formes concomitantes de ce qui est « bien ». Nous avons observé que consciemment ou non, les décideurs se réfèrent à beaucoup d'éléments moraux différents dans leur prise de décision. Il semble alors essentiel pour ceux-ci d'adopter une approche pluraliste mettant la lumière sur ces différentes valeurs et permettant de les nommer.

Enfin, aucune contribution pratique sérieuse ne pourrait évacuer l'importance d'aider les dirigeants à **cheminer dans leur processus décisionnel**. Nous avons observé à plusieurs

reprises des dirigeants attendre ou ne pas savoir comment progresser dans leur processus décisionnel. Nous avons par exemple, observé plusieurs dirigeants-décideurs mobiliser des valeurs morales (mondes) inadéquates (provenant souvent d'une vision limitée de l'organisation) pour régler des enjeux associés à des valeurs qu'ils peinent à considérer sous une lentille morale. Or, nous avons identifié au fil de cette thèse l'importance de la morale dans plusieurs modes de résolution. C'est particulièrement le cas lorsque l'on considère les décisions difficiles comme étant des dilemmes « bien contre bien ». De plus, nous avons remarqué que ces dirigeants ont tendance à mobiliser plus naturellement des instruments en lien avec le Monde industriel (soit avec leur expertise et avec des données probantes) pour faire face à des enjeux liés à d'autres mondes (associés par exemple à la collectivité, la bienveillance, leur loyauté ou même leur état mental). Cette observation s'accompagnait souvent d'une admission que l'approche ne fonctionnerait pas. Un objectif avoué de cette démarche est donc de pouvoir offrir des outils permettant aux décideurs de prendre conscience de cette difficulté et leur permettre de prendre une décision adéquate.

En somme, la démarche proposée cherche à permettre aux décideurs de caractériser leur décision et de leur faire prendre conscience de l'importance de l'aspect moral qui accompagne les décisions. Dans un second temps, la démarche vise à permettre aux décideurs de nommer les différents éléments moraux qu'ils considèrent être présent dans leur décision et de leur permettre de prendre une décision adéquate face à ceux-ci.

9.2 Une approche réflexive et active

Nous proposons une approche complète en trois axes afin d'atteindre les quatre objectifs énumérés précédemment. Le premier axe explore la forme que devraient prendre ces pratiques. Le deuxième se concentre sur les pratiques et les outils pour y parvenir. Le troisième et dernier axe se concentre quant à lui sur la manière dont les décideurs peuvent agir pour mettre en œuvre leur décision.

9.2.1 Premier axe : la forme

Ce premier axe s'articule autour de l'importance de la prise de conscience du narratif décisionnel et de l'importance pour les décideurs de prendre du recul pour pouvoir

considérer des difficultés pas toujours claires au départ. Nous proposons d’y parvenir sous la forme de trois activités : les groupes de discussion, un coaching individuel et un journal de bord. Nous suggérons que ces activités se tiennent en six séances où une thématique propre à celles-ci sera abordée. Chaque thématique est accompagnée d’un outil propre (voir section 9.2.2). Une synthèse de ces formes détaillées dans cette section est présentée dans le tableau suivant:

Tableau 38: objectifs des séances de coaching

Séance	Objet de la séance	Objectifs spécifiques	Journal de bord
Séance 1	Définition et caractéristiques du processus décisionnel du décideur.	Identifier la décision et l'étape du processus décisionnel dans laquelle elle se situe.	Création d'un premier narratif de la décision et de sa difficulté.
Séance 2	Contextes de la décision	Identifier les risques, les ambiguïtés et les rôles.	Évolution de la décision en prenant en considération le processus et le contexte.
Séance 3	Contexte moral : les logiques en présence.	Identifier les conséquences et les éléments déontologiques.	Évolution de la décision en prenant en considération les éléments précédents et les logiques morales.
Séance 4	Contexte moral : explorer le pluralisme dans la décision.	Identifier les mondes présents dans la décision.	Évolution de la décision en identifiant les différentes formes de morale présentes.
Séance 5	Mise en action.	Adéquation morale entre les mondes et les contextes et logiques pour résoudre la décision.	Évolution de la décision, identification des morales présentes pour les contextes et logiques, plan d'action pour implanter des modes de résolution en adéquation avec les éléments moraux identifiés.
Séance 6	Durabilité de la méthode.	Établir un plan d'action pour faire vivre les compétences du processus décisionnel.	Post mortem du processus avec objectif d'identifier comment le décideur pourra faire vivre celui-ci dans le contexte de décisions à venir.

Cet axe débute par un premier constat : pouvoir discuter d’une décision à une ou des personnes dignes de confiance permet au décideur de prendre conscience de sa propre situation et peut lui permettre de mettre la lumière sur des éléments jusque-là inconscients. Ce constat peut être illustré par deux observations empiriques faites par l’auteur de cette

thèse lors des entrevues avec des dirigeants. La première provient de décideurs qui après avoir jonglé avec une décision les empêchant de dormir pendant plusieurs mois, ont réussi à passer à l'action rapidement après une entrevue alors que le chercheur ne faisait que poser des questions ouvertes. Dans un cas en particulier, le chercheur a reçu un message d'un dirigeant disant qu'il venait de passer à l'action le lendemain d'une entrevue où celui-ci mentionnait que cela faisait six mois qu'il n'arrivait pas à cheminer dans sa décision difficile. Il est important de souligner ici qu'en aucun temps, le chercheur n'a offert de solutions ni prodigué de conseils aux interviewés. La deuxième observation provient que presque tous les décideurs ont mentionné à un certain moment la solitude qu'ils ressentaient dans leur prise de décision, particulièrement lorsque celle-ci devenait difficile pour eux. Ils ont mentionné la difficulté (et souvent l'impossibilité) de partager une décision difficile qu'ils vivent à leur entourage.

Afin de pallier ce besoin de communication, nous proposons aux décideurs trois pratiques potentielles bénéfiques et jumelable pour leur prise de décision : un groupe de discussion entre pairs, un coaching individuel et la tenue d'un journal de bord.

9.2.1.1 Groupe de discussion entre pairs

Une première alternative propose la création de groupes de discussion supervisés de quatre à cinq dirigeants qui se rencontreraient à six reprises. Chaque dirigeant serait appelé à discuter sur une décision difficile de son choix qu'il vit à ce moment et avec laquelle il se sent à l'aise de la partager avec ses pairs. Ces derniers seraient appelés à poser des questions ouvertes (qui ne peuvent être répondues par un oui ou un non) de leur choix. Ces questions peuvent prendre les formes suivantes :

- *En quoi cette décision est-elle importante?*
- *En quoi cette décision est-elle difficile?*
- *En quoi est-ce un risque?*
- *Comment avez-vous su que votre choix était le bon?*
- *Comment pensez-vous communiquer ce choix?*

Il serait déconseillé aux pairs de prodiguer des conseils lors de ces rencontres. Ceux-ci doivent émerger des constatations du décideur même. Cette approche, testée pour d'autres

enjeux que la décision dans des milieux académiques adressés aux professionnels (par exemple lors de formations au MBA), offre plusieurs avantages. Elle permet aux décideurs de partager sur une décision difficile dans un environnement sécuritaire auprès de pairs qui ont une crédibilité à leurs yeux. Le partage entre pairs permet aux participants de se sentir en confiance. Il permet aussi aux décideurs, par la création de leur narratif, de prendre conscience de différents aspects parfois inconscients jusqu'à ce moment. Le rôle pair, cette approche offre aussi des avantages. Elle permet par l'observation et la réflexion d'évaluer son propre processus décisionnel. Elle offre aussi de sortir d'un sentiment de solitude en faisant prendre conscience que même si une décision peut sembler unique, elle comporte plusieurs similarités avec le vécu d'autres dirigeants.

Les groupes de pairs souffrent aussi de certaines limitations. En particulier, notons la contrainte de temps et de disponibilité de personnes qui ont des agendas déjà fort chargés ainsi qu'un risque quant à la confidentialité. Pour diminuer la première partie de ces contraintes, le temps de parole devrait être contrôlé et les rencontres devraient se faire d'une manière relativement rapprochée. Des groupes de pairs pourraient aussi se rencontrer en mode virtuel. Chacune des six séances aborderait un thème particulier de la décision pour lequel les participants auraient une réflexion préparatoire à faire (voir les outils à la section 9.2.2). Un superviseur débiterait chaque séance par un mot d'ouverture visant à mettre en confiance les participants et un mot de fermeture pour débriefer rapidement les impressions de chacun avant le départ des participants. Le superviseur s'assurerait que le protocole (temps de parole, aide à formuler des questions ouvertes) soit respecté tout au long de la séance.

9.2.1.2 Coaching individuel

La présence des limitations en temps et de la difficulté à rassembler un petit groupe de dirigeants à des fréquences fixes et ce, même sur un court laps de temps nous conduit à identifier le coaching individuel comme une alternative aux groupes de pairs. Celui-ci viendrait aussi répondre à un souci de confidentialité que pourraient avoir des dirigeants. À l'image du groupe de pairs, le coaching se déroulerait sur six séances qui aborderaient chacun des thèmes clés de la décision (voir le Tableau 38 les outils à la section 9.2.1). Les séances se dérouleraient d'une manière similaire à ce qui peut être vu dans le guide

d'entrevue utilisé pour cette thèse (voir Annexe 1). Une première séance servirait à établir un lien de confiance pour permettre aux dirigeants de se sentir à l'aise à partager une décision difficile. Cette approche permet d'adapter les séances à chaque décideur sans que celui-ci ne se sente pressé dans le temps par les interventions des autres. Cette approche peut aussi convenir à des dirigeants plus introvertis, moins à l'aise à partager des décisions en groupe.

En revanche, une plus grande contrainte en temps est présente pour le coach et cette contrainte peut se traduire par des frais plus élevés pour les dirigeants (dans un contexte de consultation). Malgré l'adaptabilité que l'approche coaching permet, le coach doit être en mesure de s'assurer du respect du temps. Compte tenu de la grande solitude des dirigeants, il arrive que ceux-ci veuillent parler plus longtemps que le temps alloué, mais l'expérience du chercheur ici démontre que c'est un piège important au processus : un dirigeant satisfait d'avoir pu discuter pendant longtemps peut être méfiant de devoir accorder autant de temps au processus dans le futur. Il sera important de ne pas dépasser une limite de temps, par exemple 60 minutes. Une limitation potentielle supplémentaire concerne aussi la crédibilité du coach auprès du dirigeant : alors que celle-ci reposait dans la première approche sur les pairs, elle repose maintenant sur la capacité du coach à établir un lien de confiance entre lui, l'approche et le dirigeant.

9.2.1.3 Journal de bord

Enfin, il existe une troisième approche essentielle et complémentaire aux deux autres : la tenue d'un journal de bord. Celui-ci permet aux dirigeants de noter leurs impressions et leurs progrès avant et après chaque rencontre. Alors que les deux formes précédentes imposaient au décideur la création d'un narratif alors qu'il se trouve sous les « projecteurs », la tenue d'un journal de bord lui offre l'occasion de mettre ses idées sur papier à tête reposée.

Chacune des rencontres de coaching par pairs ou des rencontres individuelles seraient accompagnées d'un journal de bord avec une thématique propre à la rencontre. Le journal de bord serait accompagné des outils (voir section 9.2.2) pour chaque séance, permettant aux dirigeants de se faire une tête avant la rencontre, mais aussi après celle-ci. Ces moments sont propices à la prise de conscience et permettent de maximiser le temps lors

des séances tout en permettant de tirer des bénéfices après celles-ci. Cette méthode évite certaines contraintes présentes lors des séances (entre autres celles au niveau du temps), mais fait reposer une partie du succès du processus sur la responsabilisation des dirigeants à tenir ce journal.

9.2.2 Deuxième axe : les outils de diagnostic

Un deuxième axe s'articule autour du besoin pour les dirigeants de mieux comprendre leur processus décisionnel. Il s'agit ici d'offrir une boîte à outils aux dirigeants afin de donner du sens aux différents éléments décisionnels dont ils prennent conscience. On dénombre cinq outils principaux provenant des résultats de cette thèse et qui permettent aux dirigeants d'améliorer leur processus décisionnel.

9.2.2.1 Outil #1 : Caractériser sa décision

Un résultat important de cette thèse met en évidence la nature variée de ce qu'est une décision pour les dirigeants. Elle peut être évoquée sous la forme d'un choix, d'une planification, d'une communication, d'une exécution et d'une responsabilité. Le Tableau 39 présente un autodiagnostic pour les dirigeants afin qu'ils puissent caractériser leur décision et préciser la difficulté dans laquelle ils se trouvent. Cette thèse a observé qu'une majorité des décisions qui empêchaient de dormir survenaient après l'étape du choix, d'où l'importance de bien séparer les étapes du processus. Les objectifs de cet outil sont que le décideur identifie à quelle étape sa ou ses difficultés se situent, d'expliquer les différentes étapes par laquelle il a passé (le cas échéant) et d'une manière générale à le faire réagir sur le processus décisionnel dans l'ensemble.

Tableau 39 : Quelle(s) étape(s) du processus décisionnel me pose(nt) problème?

Étape du processus	Question de réflexion pour le décideur.	Comment ce processus s'applique à cette situation.	Énoncez le problème si vous en voyez un à cette étape.
Choix	Suis-je dans une situation où je dois choisir entre différentes alternatives?	Quelle est l'alternative que j'ai choisie dans ma situation	Exemples : je n'arrive pas à choisir entre A et B; je ne connais pas toutes les alternatives.
Planification	Suis-je dans une situation où mon choix est fait, mais dans laquelle je ne sais pas quoi faire?	Comment est-ce que je vais mettre (ou est-ce que j'ai mis) en place l'alternative choisie.	Exemples : je n'arrive pas à planifier toutes les conséquences de mon choix, je ne sais pas comment mettre en place mon choix.
Communication	Suis-je dans une situation où mon choix est fait et dans laquelle je sais comment je vais l'exécuter, mais où je ne sais pas communiquer cela à la/aux personne(s) concernées?	Comment est-ce que je communique mon choix et sa mise en œuvre?	Exemples : je ne sais pas comment communiquer ce choix, l'équipe va argumenter, ça ne donnerait rien de leur parler, car ils ne comprendront pas.
Exécution	Suis-je dans une situation où il est difficile de mettre en œuvre un plan?	Comment est-ce que je mets cela en œuvre? Comment est-ce que je peux faire face à ces imprévus?	Exemple : l'exécution est difficile parce que [...], je n'avais pas prévu [...], le contexte ne se prête pas/plus à mettre en œuvre cela.
Responsabilité	Suis-je dans une situation où il est difficile de vivre avec les conséquences de ma décision? Prendre une décision, c'est vivre avec les conséquences de celle-ci.	Quelles sont les conséquences de ma décision et comment est-ce que j'assume (ou je vais assumer) celles-ci?	Exemple : avoir de la difficulté à assumer les conséquences négatives d'une décision, avoir des regrets, vivre dans l'incertitude de ne pas savoir si on a fait la bonne chose.
<p>Réflexion : est-ce que je suis devant... un choix? Un processus menant à ce choix? Le processus incluant la mise en œuvre de ce choix? Le résultat de ce processus?</p> <p>Est-ce qu'une intention qui ne mène à aucune action est une décision? Est-ce qu'une action est toujours le fruit d'une décision?</p> <p>Peut-on parler de décision sans parler de responsabilité face aux conséquences de celle-ci?</p> <p>Alors, comment définir ce qui est difficile dans une décision sans savoir ce à quoi on se réfère?</p>			

9.2.2.2 Outil #2 : caractériser les contextes de la décision

Les recherches classiques en décision ont démontré l'importance du risque, de l'ambiguïté et des rôles dans la difficulté que l'on ressent lorsqu'on doit prendre une décision. Un second outil servira à permettre aux décideurs de faire la lumière sur les différentes difficultés liées au contexte dans lequel ils doivent prendre leur décision. Le Tableau 40 présente un outil permettant aux décideurs de procéder à un autodiagnostic pour identifier ces différentes difficultés.

Tableau 40: *quelles difficultés liées au contexte décisionnel s'appliquent à ma décision?*

Contextes	Question de réflexion pour le décideur.	Comment ce contexte s'applique à ma situation.	Énoncez un problème si vous en voyez un pour ce contexte.
Risque	Suis-je dans une situation où je suis exposé à un risque? Qu'arrivera-t-il si je ne fais rien?	Quels sont les risques dans ma situation?	Exemples : risque de perdre de l'argent, de perdre un partenaire, de perdre la face ou d'être trahit.
Ambiguïté	Suis-je dans une situation où il me manque d'information ou que celle-ci est contradictoire?	Qu'est-ce qui n'est pas clair dans ma décision?	Exemples : la motivation de mon partenaire n'est pas toujours là, il manque des informations pour faire avancer le dossier, c'est une situation en « dents de scie ».
Rôles	Suis-je dans une situation où j'occupe plusieurs rôles (chaises)?	Quels sont les rôles que j'occupe dans cette situation? Pourraient-ils entrer en conflit?	Exemples : ami, collègue, patron, expert, citoyen, membre de la famille.
<p>Réflexion : pourquoi est-ce que je dois prendre une décision? Qu'est-ce qui rend difficile ma décision?</p> <p>Suis-je dans une situation où je fais face à un grand danger si je ne fais rien? Est-ce que la situation est claire à mes yeux?</p> <p>Est-ce que je me sens déchirer entre les différentes attentes que les gens ont de moi?</p> <p>La difficulté peut provenir de différents angles, saurez-vous identifier celles dans votre situation?</p>			

9.2.2.3 Outil #3 : identifier ses logiques décisionnelles

Cette thèse a confirmé l'importance des logiques décisionnelles déontologiques et conséquentialistes dans la prise de décision. De ce fait, il est essentiel d'offrir un outil permettant aux dirigeants de prendre conscience de celles-ci et de la possibilité de conflit entre elles. Le Tableau 41 présente un outil permettant aux décideurs de prendre conscience des logiques les habitant.

Tableau 41: quelles logiques décisionnelles m'habitent?

Logiques	Question de réflexion pour le décideur.	Comment cette logique s'applique à ma situation.	Énoncez un problème si vous en voyez un pour cette logique.
Conséquence (positive et négative)	Y a-t-il plusieurs conséquences positives à agir ou à ne pas agir?	Quelles sont les conséquences positives à agir (ou ne pas agir) dans ma situation?	Exemples de problèmes associés à cette logique: obtenir ou non davantage de profit, perdre un ami ou perdre de l'argent, conserver un employé peu performant ou congédier un employé admissible à la retraite dans quelques années.
	Y a-t-il plusieurs conséquences négatives à agir ou à ne pas agir?	Quelles sont les conséquences négatives à agir (ou ne pas agir) dans ma situation?	
Déontologie	Y a-t-il des règles importantes à ne pas dépasser dans cette situation? Avez-vous des valeurs « non négociables » pour cette situation?	Quelles sont les règles que je m'impose dans cette situation? Quelles sont mes valeurs « non négociables »?	Exemples de situations problématiques associées à cette logique : une entreprise doit toujours faire de l'argent, mais on doit être loyal avec ses partenaires, on doit être performant, mais on doit aussi être humain.
<p>Réflexion : quelles sont les conséquences de ma décision? Y a-t-il uniquement du positif? Du négatif?</p> <p>Suis-je dans une situation où je me sens émotif à faire respecter certaines valeurs qui me sont chères?</p> <p>Les conséquences m'empêchent-elles d'agir? Est-ce que j'ai un conflit de valeurs?</p> <p>Plusieurs règles régissent la manière dont nous entrevoyons et priorisons nos valeurs et les conséquences dans une situation, parfois décider c'est sacrifier quelque chose qui nous est cher.</p>			

9.2.2.4 Outil #4 : grilles d'identification des différentes valeurs

Une contribution importante de cette thèse a été d'associer des valeurs morales (sous la forme des mondes) aux éléments contextuels de la décision et aux logiques décisionnelles. C'est par une lentille pluraliste que nous avons pu analyser les dilemmes « bien contre bien » jugés les plus difficiles par les dirigeants. Il nous semble alors essentiel d'offrir des outils aux dirigeants afin qu'ils puissent identifier les différents éléments moraux présents dans leurs décisions. Cet outil prend donc la forme de deux grilles, une première (illustré au Tableau 42) présente brièvement les sept mondes alors qu'une seconde (illustré au Tableau 43) présente une grille invitant les décideurs à identifier ces mondes dans leurs éléments décisionnels.

Tableau 42: Les différentes morales pouvant être présentes dans une décision

Univers moraux	Caractéristiques	Exemples de mondes associés aux contextes	Exemples de mondes associés pour chaque logique
Inspiré	Univers lié à la passion, la curiosité, l'originalité, la zénitude.	Risque de perdre du plaisir, ambiguïté quant à sa passion.	Conséquence : il va y avoir des impacts négatifs sur ma santé, ma passion, ma joie de vivre. Déontologie : on doit avoir du plaisir dans la vie.
Domestique	Univers lié à la bienveillance, la fidélité, la famille, la loyauté.	Risque d'être trahi, ambiguïté de la relation entre l'entreprise et la famille (dans une entreprise familiale)	Conséquence : ma relation avec cette personne va devenir tendue, il va y avoir de la chicane. Déontologie : on doit toujours être loyal et bienveillant dans ses relations.
Opinion	Univers lié à l'opinion publique, la célébrité et le prestige.	Risque de se mettre une personnalité publique à dos, ambiguïté quant à la notoriété de l'organisation ou d'une personne.	Conséquence : cela va créer une controverse publique. Déontologie : on ne doit jamais générer la déception d'une personne célèbre.
Civique	Univers lié à la collectivité, la démocratie, liberté.	Risque que l'organisation devienne de plus en plus individualiste, ambiguïté quant à la légitimité d'une plainte reçue.	Conséquence : on va éviter une crise avec le milieu politique. Déontologie : On ne doit jamais imposer une décision aux autres, on doit toujours suivre la jurisprudence.
Marchand	Univers lié à la compétition, la propriété, la richesse.	Risque de faillite, ambiguïté quant à la valeur réelle de l'entreprise sans son plus gros vendeur.	Conséquence : on va doubler notre chiffre d'affaires. Déontologie : une entreprise est là pour faire de l'argent.
Industriel	Univers lié à la méthode scientifique, la technologie, la productivité, les chiffres.	Risque d'erreurs professionnelles, ambiguïté quant à la compétence d'une personne.	Conséquence : on va perdre une expertise difficilement remplaçable. Déontologie : nos décisions doivent toujours être prises avec des données probantes.
Projet	Univers lié à l'adaptabilité, la flexibilité, à l'habileté à se créer des réseaux.	Risque que l'équipe soit démobilisée, ambiguïté quant au leadership d'un directeur.	Conséquence : je vais devenir moins employable. Déontologie : on doit toujours s'adapter et développer son réseau.

Tableau 43: grille d'autodiagnostic des valeurs en jeu

Univers moraux	Les risques présents	Les ambiguïtés présentes	Mes rôles dans cette situation	Mes déontologies	Les conséquences anticipées
Inspiré					
Domestique					
Opinion					
Civique					
Marchand					
Industriel					
Projet					

9.2.2.5 *Sommaire des outils*

Les quatre outils présentés précédemment partagent l'objectif d'aider les décideurs à définir leur décision et d'en faire un diagnostic. Alors que le premier outil permet aux décideurs de définir leur décision, les outils 2 et 3 lui permettent de détailler le contexte de la décision et d'identifier les logiques de raisonnement. Le dernier outil – sous la forme de deux grilles – permet aux décideurs d'éveiller leur réflexivité morale et d'identifier les différentes formes de bien pouvant former un dilemme et pouvant causer une difficulté dans leur décision. Ces outils permettent d'atteindre les trois premiers objectifs fixés au début de cette section : permettre une définition plus précise de ce qu'est la décision dans laquelle le décideur se trouve, encourager la réflexivité morale et un éclater l'univers décisionnel moral du décideur.

9.2.3 *Troisième axe : la mise en œuvre par une adéquation morale*

Une bonne contribution pratique doit pouvoir, à notre avis, offrir aux décideurs des outils pour améliorer leur processus cognitif lors d'une décision, mais aussi pouvoir offrir des améliorations pratiques. Alors que l'élément cognitif a été traité précédemment, nous présenterons maintenant comment cette thèse peut permettre aux décideurs d'agir lors de décisions difficiles.

Une plus grande réflexivité morale et une prise de conscience du pluralisme moral peuvent permettre aux décideurs de passer l'action intuitivement dans certaines situations. Cependant, des décideurs peuvent aussi avoir besoin d'outils plus systématiques pour prendre conscience de leurs actions en cours, des actions envisagées et de l'adéquation morale (ou l'absence de) entre celles-ci et les valeurs qu'ils observent dans leur décision. Cette observation provient de nos résultats présentés à la section 7.1 où l'on observait que les décideurs voulant modifier leur environnement y arrivaient avec davantage de succès lorsque leurs actions mobilisaient les mondes associés aux risques et aux ambiguïtés qu'ils ciblaient comme étant problématiques. Or, malgré cette observation, plusieurs d'entre eux mobilisaient plutôt un monde avec lequel ils se sentaient plus à l'aise plutôt que celui qu'ils jugeaient problématique. En particulier, nous observions une préférence pour des actions relevant du monde Industriel et ce, même pour des situations où les décideurs ne l'identifiaient pas comme étant problématique.

La résolution durable d'une décision difficile, une fois les dilemmes « bien contre bien » identifiés passent à notre avis par deux questionnements importants pour les décideurs qui doivent être fait en parallèle. Le premier questionnement (illustré au Tableau 44) permet aux décideurs d'analyser les différents modes de résolution possibles dans sa situation. Le deuxième questionnement (illustré au Tableau 45) permet aux décideurs de s'assurer de l'adéquation morale entre les actions envisagées et les éléments moraux ciblés comme étant problématiques.

Tableau 44: Dans quel mode de résolution est-ce que mon action ou celle que j'envisage se situe?

Mode de résolution	Caractéristiques du mode de résolution	Réflexion à faire pour le mode de résolution
Atténuation des risques	On cherche ici à faire disparaître un ou plusieurs risques.	Quel est le risque représenté par un monde que je cherche à faire disparaître? Y a-t-il une adéquation entre l'action que j'envisage et celui-ci?
Lutte contre l'ambiguïté	On cherche ici à mettre en place des actions visant à diminuer une ou des ambiguïtés jugées problématiques.	Quelle est l'ambiguïté représentée par un monde que je cherche à faire disparaître? Y a-t-il une adéquation entre l'action que j'envisage et celle-ci?
Clarification des rôles	On tente ici de départager les différents rôles entrant en conflit.	Est-il possible d'effacer un de vos rôles pour cette décision? Comment pourriez-vous séparer ces rôles?
Focalisation sur un seul monde	On se concentre ici sur un élément dans la situation (par exemple un projet stimulant ou une mission importante que l'on a à cœur) sur lequel on peut se rattacher pour rendre la situation plus acceptable.	Cette approche apportera-t-elle du succès à court, moyen ou à long terme? Est-ce qu'elle vise à répondre à un inconfort ou à résoudre la situation?
Attente d'un changement	On attend ici qu'un changement à la situation survienne, par exemple qu'un risque ou une ambiguïté ne fassent plus partie de la décision.	Est-ce que cette attente fait partie d'un plan ou est-elle le fruit d'un abandon, voire d'un découragement? Êtes-vous capable de mettre un échéancier précis au(x) changement(s) anticipé(s)?
Équilibre des avantages et des inconvénients	On tente ici de dresser les « pour » et les « contres » à une action ou une inaction déjà en cours.	Est-ce que tous les éléments moraux ont la même valeur pour vous? Est-ce que procéder ainsi a pour but de vous permettre de résoudre la décision difficile ou de justifier le statu quo?

Tableau 45: Y a-t-il une adéquation morale entre mon action et l'élément moral problématique?

Mondes associés au risque :		
Mondes associés aux ambiguïtés :		
Mondes associés aux différents rôles :		
Mondes associés à mes déontologies :		
Mondes associés aux conséquences anticipées :		
Action envisagée :		
Mondes associés à l'action :		
Y a-t-il adéquation entre l'action envisagée et les mondes ciblés comme étant problématiques?	Oui/non	Oui/non

9.3 Sommaire de la démarche

Nous avons présenté dans ce chapitre comment nous apercevons certaines contributions pratiques de cette thèse. Celles-ci passent principalement par une approche visant à permettre une meilleure caractérisation de la décision du décideur afin de susciter un éveil de la réflexivité morale. C'est par cet éveil que nous croyons que le décideur sera plus à même de considérer toute l'étendue de son univers décisionnel et lui permettre de cheminer dans sa décision.

Nous avons proposé trois axes pour parvenir à ces objectifs. Dans un premier temps, nous avons suggéré un coaching par pairs ou individuels jumelés à la tenue d'un journal de bord. Nous avons proposé une structure des séances de coaching selon certains thèmes ayant émergé de cette thèse. Dans un second temps, nous avons présenté quatre outils permettant aux dirigeants de cheminer à travers les rencontres de coaching et de faire un diagnostic de leur décision. Enfin, nous avons dans un troisième temps présenté comment à l'aide de ces outils et en parallèle avec les séances de coaching, il était possible de résoudre certaines décisions.

Conclusion

La motivation derrière cette thèse provenait d'un intérêt à mieux comprendre un phénomène empirique, soit celui des décisions qui empêchent les hauts dirigeants de dormir. Cette motivation s'est traduite par une recherche sur les enjeux moraux en décision sous l'angle des dilemmes entre différentes formes de bien. La littérature nous indiquait que ceux-ci étaient considérés comme étant les plus difficiles par les décideurs et pourtant, ils étaient aussi les moins étudiés tout particulièrement en contexte empirique (Barak-Corren *et al.*, 2018; Bartels *et al.*, 2015; Zhang, Gino et Margolis, 2018). Qui plus est, certains éléments des recherches en laboratoires sur la décision indiquaient la présence de limitations importantes quant à nos connaissances des décisions en contextes empiriques, spécifiquement au niveau de la préférence des décideurs pour l'inaction lors des dilemmes difficiles. Cette thèse cherchait alors à répondre à un objectif double : éclaircir le mystère entourant les décisions où l'on doit négocier entre deux principes moraux contradictoires dans une situation concrète, et clarifier les dynamiques de résolution et d'action dans cette situation. Par l'entremise d'une méthodologie qualitative mettant l'accent sur la réflexivité de 14 hauts dirigeants, on a cherché à répondre aux deux questions de recherche suivantes : *1) quelles sont les caractéristiques qui rendent difficiles les décisions qui comportent des dilemmes « bien contre bien » chez les dirigeants et 2) comment ceux-ci tentent-ils de résoudre de telles situations?*

Pour parvenir à répondre à ces questions, nous avons mobilisé le cadre des Économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991, 2000; Chiapello et Boltanski, 1999). Celui-ci offre une manière pluraliste de conceptualiser et de mettre en lumière les enjeux moraux. Il a été mobilisé pour faire une analyse morale des différents éléments identifiés dans la littérature qui sont associés aux décisions difficiles. Notre analyse s'est faite en trois temps. Nous avons tout d'abord identifié les caractéristiques morales et autres que morales lors de chaque décision afin d'identifier ce qui fait que certaines décisions sont plus difficiles que d'autres. Nous avons ensuite analysé en profondeur les 10 décisions que nous avons pu observer sur plusieurs mois, voire des années, afin de faire ressortir les

différentes approches et stratégies employées par les dirigeants pour résoudre les décisions impliquant des dilemmes bien contre bien.

À la première question, nous avons identifié trois caractéristiques principales. Premièrement, le niveau de difficulté des décisions qui empêchent de dormir doit être considéré selon son contexte plutôt que sur la nature de la décision et des préférences du décideur. Elle s'inscrit aussi dans un processus en cinq étapes (choix, planification, communication, exécution et responsabilité) où les difficultés rencontrées sont principalement postérieures à l'étape du choix. Deuxièmement, les décisions qui empêchent de dormir forcent le décideur à sacrifier un rôle ou une logique (déontologique ou conséquentialiste) qu'il juge essentiel. Cela s'observe typiquement lors de décisions où l'on doit choisir entre un rôle de gestionnaire (et l'attente d'expertise qui y est associée) et un rôle d'ami (attente de loyauté) ou lors de décisions impliquant une confrontation entre deux impératifs déontologiques (par exemple la rentabilité versus la loyauté envers un employé malade). Troisièmement, les décisions qui empêchent de dormir les dirigeants comprennent une plus grande variété de valeurs morales, mais cette variété cache des difficultés particulièrement élevées pour certaines de celles-ci. Cela s'est traduit par la présence d'une plus grande variété de valeurs morales lors des décisions difficiles, mais aussi par une plus grande difficulté à gérer les valeurs que nous avons associées au Monde domestique (loyauté et bienveillance) et une préférence pour les éléments associés au Monde industriel (expertise et objectivité).

À la deuxième question (comment ceux-ci tentent-ils de résoudre de telles situations), nous avons observé trois grandes stratégies employées par les dirigeants. La première consiste à lutter contre l'environnement, soit à chercher activement à le modifier pour le rendre plus acceptable. On retrouve sous cette stratégie des approches visant à atténuer des risques ou à éliminer des ambiguïtés. La deuxième stratégie observée se rapporte à l'acceptation de l'environnement, soit à le rendre plus acceptable, mais sans chercher à le modifier. On retrouve dans cette stratégie des approches visant à clarifier les rôles lorsqu'il y a ambiguïté entre ceux-ci ou à focaliser sur un seul monde pour éviter de porter le regard sur les éléments moraux avec lesquels le décideur vit de l'inconfort. La troisième stratégie se rapporte à une résignation observée chez les dirigeants face à leur

environnement. Contrairement aux approches reliées à la stratégie d'acceptation, les décideurs sont ici passifs face à l'environnement en n'entrant pas dans une dynamique où ils rendraient l'environnement acceptable. Elle se distingue aussi des approches associées à la stratégie de lutte en n'agissant pas pour modifier l'environnement pour en faire disparaître les risques et les ambiguïtés. En utilisant cette stratégie, les décideurs ont recours à deux approches, soit celle d'attendre un changement à l'environnement (par exemple qu'un risque ou qu'une ambiguïté disparaisse d'elle-même) ou soit celle de tenter de justifier une action (ou une inaction) en recherchant un équilibre entre les conséquences possibles de celle-ci.

Contributions à la recherche

Cette thèse propose les contributions suivantes.

Premièrement, en mobilisant un cadre pluraliste pour analyser les enjeux moraux, elle va au-delà de la vision dualiste que l'on retrouve généralement dans la littérature qui s'est intéressée aux enjeux moraux dans la prise de décision. Cette approche a permis de considérer les enjeux moraux non plus en les comparant à des enjeux amoraux, mais en comparant les valeurs morales mobilisées par les acteurs. Elle a aussi permis de sortir de la confrontation entre déontologie et conséquentialisme que l'on retrouve dans la littérature. Notre approche démontre au contraire qu'il ne suffit pas d'avoir la présence simultanée de ces deux logiques pour augmenter le niveau de difficulté d'une décision, encore faut-il que les valeurs présentes à l'intérieur de celles-ci ne concordent pas.

Deuxièmement, notre étude contribue à développer une vision plus large des différents rôles des dirigeants en observant des préférences morales chez ceux-ci. Alors que la littérature considère principalement les rôles organisationnels pour expliquer les ambiguïtés entre rôles des dirigeants, nous avons observé que souvent ce sont les rôles extérieurs à l'organisation qui perturbent davantage le sommeil des hauts dirigeants. Alors que ceux-ci tentent – à l'image de ce que l'on retrouve dans la littérature – d'exclure ces rôles de leurs décisions, ils parviennent difficilement à composer avec les différentes attentes associées à ceux-ci. Notre étude innove en sortant d'une approche typologique cherchant à définir les différents rôles pouvant causer des ambiguïtés pour se concentrer

sur les attentes morales associés à ceux-ci. Ce que nous avons observé, c'est qu'au-delà des rôles, ce sont les attentes (principalement celles associées à la loyauté) qui causent le plus de difficulté aux décideurs.

Troisièmement, cette étude contribue à considérer la prise de décision d'une manière englobant l'ensemble du processus décisionnel plutôt qu'en se concentrant que sur certaines étapes. Nous avons observé que les décisions les plus difficiles sont davantage que simplement des choix difficiles. C'est grâce à l'observation de décisions en contexte empirique que nous avons pu observer que des difficultés surviennent principalement certes à l'étape du choix, mais aussi à l'étape de la communication et de la responsabilité face aux conséquences du choix. Ainsi, cette thèse suggère qu'il devient difficile d'étudier ce phénomène dans un contexte de laboratoire où les choix n'entraînent pas de grandes responsabilités à ceux qui les prennent.

Quatrièmement, notre thèse souligne l'importance de l'adéquation morale pour résoudre un dilemme bien contre bien. Il ne suffit pas d'atténuer un risque ou de réduire une ambiguïté pour résoudre positivement une situation, mais encore faut-il que les actions du décideur concordent avec la valeur morale derrière le risque ou l'ambiguïté ciblée. Nous avons observé que les décideurs mobilisent au contraire, souvent des actions associées à une valeur privilégiant l'expertise technique, pour des risques et ambiguïtés associés à d'autres valeurs (par exemple la loyauté). Cette observation s'insère dans la littérature en appelant à susciter davantage de réflexivité morale chez les dirigeants afin que ceux-ci considèrent l'ensemble de leurs activités comme étant morales, plutôt que de les considérer certaines actions comme appartenant à l'univers des normes organisationnelles (par exemple les actions associées à leur expertise) et en considérer d'autres comme étant associées à des valeurs morales subjectives illégitimes en contexte organisationnel (par exemple des actions qui privilégieraient leur loyauté envers une personne ou un groupe).

Limites de la recherche

Étant donné la nature qualitative de cette thèse, cette recherche comporte des limites inhérentes dont le lecteur doit être conscient lorsqu'il considère nos résultats.

Premièrement, une partie importante des décisions que nous avons étudiées nous a été révélée après qu'elles aient été prises. Ainsi, les narratifs obtenus ont souvent été le fruit de reconstruction *a posteriori* par le décideur. Les souvenirs que les décideurs ont de leurs décisions peuvent avoir été déformés pour y donner un sens contemporain à leurs yeux. Nous avons cependant eu plusieurs points d'observation (plusieurs entrevues) où nous avons pu observer des dynamiques similaires, réduisant la portée de ces biais. Malgré cela, notre analyse comporte à la fois des décisions contemporaines (du moment de l'entrevue) et des décisions passées qui relevaient d'un passé plus ou moins récent.

Deuxièmement, nous avons observé dans notre recherche des décisions prises par des hauts dirigeants dans le contexte uniquement québécois. Alors que plusieurs recherches sur la décision mentionnent le rôle de la culture dans la représentation mentale que se font les décideurs du phénomène, notre bassin de répondants provenait d'une même province. Nous avons cependant tenté de diversifier le profil de répondants au niveau du genre et du type d'industrie.

Troisièmement, une autre limite de cette recherche repose sur le nombre de répondants. Cependant, nous ne visions pas une généralisation de nos résultats, mais bien une compréhension en profondeur des dynamiques présentes dans un phénomène, dynamiques que nous croyons transférables dans d'autres décisions.

Finalement, une limite incontournable de cette thèse provient du fait qu'elle ne s'est pas attardée aux caractéristiques personnelles des individus. Il nous apparaît évident que des différences propres aux individus peuvent influencer leur tolérance aux différents facteurs pris en considération dans la thèse (risque, ambiguïté, degré d'urgence). Des traits de personnalité peuvent influencer celle-ci. Au-delà de ces différences individuelles, nous avons choisis de nous concentrer sur ce qui se passait une fois qu'une grande difficulté était ressentie.

Avenues de recherche future

Plusieurs avenues de recherches peuvent être envisagées pour donner suite à cette thèse. L'objectif initial de cette thèse était d'éclaircir le phénomène des décisions qui empêchent

les dirigeants de dormir. Or, notre étude a mis en exergue différents éléments théoriques pour lesquels nous n'avons pu aller en profondeur.

Premièrement, alors que notre étude a démontré que les hauts dirigeants ont des préférences morales pour des valeurs qu'ils associent à l'univers des normes organisationnelles, une étude plus détaillée de ces préférences sous un angle moral permettrait de mieux circonscrire l'univers moral organisationnel. Notre étude a observé des préférences et des tabous, mais uniquement dans un contexte de décisions difficiles. L'univers moral organisationnel demeure un champ à explorer.

Deuxièmement, notre étude a porté uniquement sur les hauts dirigeants. Or, nous ignorons comment les acteurs organisationnels mobilisent les éléments moraux dans des contextes décisionnels, mais aussi dans des contextes plus larges. Des évolutions dans le cadre des Économies de la grandeur soulignent que le travail de justification n'est pas complètement indépendant des logiques de domination (Boltanski, 2011). Alors que notre étude présume que les dynamiques de domination étaient moins présentes dans un contexte de haute direction (en presumant que les décisions n'y seraient pas aussi difficiles si elles pouvaient être réglées par un élément de domination), nous ignorons les caractéristiques des dilemmes bien contre bien, tout comme leurs modes de résolutions, pour des acteurs ne détenant pas le pouvoir.

Troisièmement, notre étude comporte certaines limitations provenant de la faible représentation quant à la diversité de ses répondants. Alors que l'équité, diversité et inclusion (EDI) est devenue une priorité dans le milieu académique, notre recherche s'est surtout concentrée à diversifier les répondant(es) selon leur association à une industrie et un type d'organisation plutôt qu'à leur orientation sexuelle, statut d'Autochtone, religion, situation de handicap, langue, « race » et leur genre.

Enfin, des études plus approfondies pourraient être faites sur le rôle de la réflexivité morale dans la mise en place des mécanismes de résolutions des dilemmes bien contre bien. Nous avons observé l'importance de l'adéquation morale dans la mise en place ces mécanismes de résolution, mais nous ignorons comment susciter un éveil moral qui permettrait aux dirigeants de considérer leur situation d'un point de vue moral pluraliste.

Bibliographie

- Allais, Maurice (1953). « Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école américaine », *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, p. 503-546.
- Allard-Poesi, Florence et Véronique Perret (2014). « Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 14-46.
- Alvesson, M. et A. Spicer (2012). « A stupidity-based theory of organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 49, no 7, p. 1194-1220.
- Amstad, Fabienne T., Laurenz L. Meier, Ursula Fasel, Achim Elfering et Norbert K. Semmer (2011). « A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, no 2, p. 151-169.
- Badaracco Jr, Joseph L et Jerry Useem (1993). « Analyst's dilemma (a), the ».
- Bagdasarov, Z., J. F. Johnson, A. E. MacDougall, L. M. Steele, S. Connelly et M. D. Mumford (2016). « Mental models and ethical decision making: The mediating role of sensemaking », *Journal of Business Ethics*, vol. 138, no 1, p. 133-144.
- Barak-Corren, N., C. J. Tsay, F. Cushman et M. H. Bazerman (2018). « If you're going to do wrong, at least do it right: Considering two moral dilemmas at the same time promotes moral consistency », *Management science*, vol. 64, no 4, p. 1528-1540.
- Barbe, Anne-Sophie et Caroline Hussler (2019). « “The war of the worlds won't occur”: Decentralized evaluation systems and orders of worth in market organizations of the sharing economy », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 143, p. 64-75.
- Barros, Marcos et Valérie Michaud (2020). « Worlds, words, and spaces of resistance: Democracy and social media in consumer co-ops », *Organization*, vol. 27, no 4, p. 578-612.
- Bartels, Daniel M, Christopher W Bauman, Fiery A Cushman, David A Pizarro et A Peter McGraw (2015). « Moral judgment and decision making », *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, vol. 1, p. 478-515.
- Benischke, Mirko H., Geoffrey P. Martin et Lotte Glaser (2019). « Ceo equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of ceo personality », *Strategic Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 153-177.
- Bhatia, Sudeep (2019). « Predicting risk perception: New insights from data science », *Management science*, vol. 65, no 8, p. 3800-3823.
- Boltanski, Luc (2011). *On critique: A sociology of emancipation*, Polity.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (2005). « The new spirit of capitalism », *International Journal of Politics, Culture, and Society*, vol. 18, no 3/4, p. 161-188.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). « De la justification les économies de la grandeur ».

- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (2000). « The reality of moral expectations: A sociology of situated judgement », *Philosophical Explorations*, vol. 3, no 3, p. 208-231.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (2006). *On justification: Economies of worth*, Princeton University Press.
- Bridson, Kerrie, Jody Evans, Rohit Varman, Michael Volkov et Sean McDonald (2017). « Questioning worth: Selling out in the music industry », *European Journal of Marketing*, vol. 51, no 9/10, p. 1650-1668.
- Brunsson, Karin et Nils Brunsson (2017). *Decisions: The complexities of individual and organizational decision-making*, Edward Elgar Publishing.
- Butler, Michael J. R., Holly L. R. O'Broin, Nick Lee et Carl Senior (2015). « How organizational cognitive neuroscience can deepen understanding of managerial decision-making: A review of the recent literature and future directions », *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, no 4, p. 542-559.
- Butler, Michael J. R., Holly L. R. O'Broin, Nick Lee et Carl Senior (2016). « How organizational cognitive neuroscience can deepen understanding of managerial decision-making: A review of the recent literature and future directions: Organizational cognitive neuroscience », *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, no 4, p. 542-559.
- Butterfield, Lee D, William A Borgen, Norman E Amundson et Asa-Sophia T Maglio (2005). « Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond », *Qualitative research*, vol. 5, no 4, p. 475-497.
- Cabantous, L. et J. P. Gond (2011). « Rational decision making as performative praxis: Explaining rationality's eternal retour », *Organization Science*, vol. 22, no 3, p. 573-586.
- Cettolin, E. et A. Riedl (2017). « Justice under uncertainty », *Management science*, vol. 63, no 11, p. 3739-3759.
- Chater, N. et G. Loewenstein (2016). « The under-appreciated drive for sense-making », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 126, p. 137-154.
- Chell, Elizabeth (2004). « 5) critical incident techniqua », *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, p. 45-60.
- Chia, Robert (1994). « The concept of decision: A deconstructive analysis », *Journal of Management Studies*, vol. 31, no 6, p. 781-806.
- Chiapello, Eve et Luc Boltanski (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*.
- Climent-López, E., J. L. Sánchez-Hernández, C. Canto-Fresno, J. L. Alonso-Santos, S. Ramírez-García, V. Rodero-González, et al. (2014). « Measuring quality conventions in the food industry: Applications to the wine sector in Spain », *Geoforum*, vol. 56, p. 148-160.
- Cloutier, Charlotte et Ann Langley (2015). « Negotiating the moral aspects of purpose in single and cross-sectoral collaborations », *Journal of Business Ethics*, vol. 141, no 1, p. 103-131.
- Cohen, Michael D., J. G. March et Johan P. Olsen (1972). « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no 1, p. 1-25.
- Colquitt, J. A., B. A. Scott, J. B. Rodell, D. M. Long, C. P. Zapata, D. E. Conlon, et al. (2013). « Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social

- exchange and affect-based perspectives », *Journal of Applied Psychology*, vol. 98, no 2, p. 199-236.
- Corley et Gioia (2011). « Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? », *The Academy of Management Review*, vol. 36, no 1, p. 12-32.
- Corley, K. et D. Gioia (2004). « Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off », *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 173-208.
- Cushman, F., L. Young et M. Hauser (2006). « The role of conscious reasoning and intuition in moral judgment: Testing three principles of harm », *Psychological Science*, vol. 17, no 12, p. 1082-1089.
- Damasio (1994). *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*, London, Penguin.
- Damasio, Antonio (1994). *Descartes' error, emotion, reason, and the human brain*, London, Penguin.
- Dane, E. et M. G. Pratt (2007). « Exploring intuition and its role in managerial decision making », *Academy of Management Review*, vol. 32, no 1, p. 33-54.
- Dansou, Kafui et Ann Langley (2012). « Institutional work and the notion of test », *M@n@gement*, vol. 15, no 5, p. 503-527.
- Delage, Erick, Daniel Kuhn et Wolfram Wiesemann (2019). « “Dice”-sion-making under uncertainty: When can a random decision reduce risk? », *Management science*, vol. 65, no 7, p. 3282-3301.
- Demers, Christiane et Jean-Pascal Gond (2019). « The moral microfoundations of institutional complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company », *Organization Studies*, vol. 41, no 4, p. 563-586.
- Denzin, Norman K et Yvonna S Lincoln (2008). « Introduction: The discipline and practice of qualitative research ».
- Desai, S. D. et M. Kouchaki (2017). « Moral symbols: A necklace of garlic against unethical requests », *Academy of Management Journal*, vol. 60, no 1, p. 7-28.
- Dionne, K. E., C. Mailhot et A. Langley (2019). « Modeling the evaluation process in a public controversy », *Organization Studies*, vol. 40, no 5, p. 651-679.
- Edwards, W. (1954). « The theory of decision making », *Psychol Bull*, vol. 51, no 4, p. 380-417.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 543-576.
- Eisenhardt, K. M. et M. J. Zbaracki (1992). « Strategic decision-making », *Strategic Management Journal*, vol. 13, no S2, p. 17-37.
- Ellsberg, Daniel (1961). « Risk, ambiguity, and the savage axioms », *The Quarterly Journal of Economics*, p. 643-669.
- Ethiraj, Sendil K et Daniel Levinthal (2009). « Hoping for a to z while rewarding only a: Complex organizations and multiple goals », *Organization Science*, vol. 20, no 1, p. 4-21.
- Evangelidis, I. et J. Levav (2019). « Process utility and the effect of inaction frames », *Management science*, vol. 65, no 5, p. 2328-2341.

- Filippin, A. et P. Crosetto (2016). « A reconsideration of gender differences in risk attitudes », *Management science*, vol. 62, no 11, p. 3138-3160.
- Flanagan, John C (1954). « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, vol. 51, no 4, p. 327.
- Ford, Robert C et Woodrow D Richardson (2013). « Ethical decision making: A review of the empirical literature », dans *Citation classics from the journal of business ethics*, Springer, p. 19-44.
- Fox, Craig R, Carsten Erner et Daniel J Walters (2015). « Decision under risk: From the field to the laboratory and back », *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, p. 43-88.
- Friedland, Julian et Benjamin M. Cole (2019). « From homo-economicus to homo-virtus: A system-theoretic model for raising moral self-awareness: Jbe », *Journal of Business Ethics*, vol. 155, no 1, p. 191-205.
- Gaba, Vibha et Henrich R. Greve (2019). « Safe or profitable? The pursuit of conflicting goals », *Organization Science*, vol. 30, no 4, p. 647-667.
- Garofalo, Orsola et Christina Rott (2018). « Shifting blame? Experimental evidence of delegating communication », *Management science*, vol. 64, no 8, p. 3911-3925.
- Germain, Olivier et Jean-Louis Lacolley (2012). « La décision existe-t-elle? », *Revue française de gestion*, no 6, p. 47-59.
- Ghahramani, Z. (2015). « Probabilistic machine learning and artificial intelligence », *Nature*, vol. 521, no 7553, p. 452-459.
- Giurge, Laura M., Marius van Dijke, Michelle Xue Zheng et David De Cremer (2019). « Does power corrupt the mind? The influence of power on moral reasoning and self-interested behavior », *The Leadership Quarterly*.
- Glaser, Barney G et Anselm L Strauss (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Routledge.
- Gond, J. P., L. B. Cruz, E. Raufflet et M. Charron (2016). « To frack or not to frack? The interaction of justification and power in a sustainability controversy », *Journal of Management Studies*, vol. 53, no 3, p. 330-363.
- Gond, J. P., C. Demers et V. Michaud (2017). « Managing normative tensions within and across organizations », *The Oxford handbook of organizational paradox*, p. 239.
- Gonzalez-Alvarez, J. et T. Cervera-Crespo (2019). « Gender differences in sexual attraction and moral judgment: Research with artificial face models », *Psychol Rep*, vol. 122, no 2, p. 525-535.
- Greene, Joshua D (2007). « Why are vmPFC patients more utilitarian? A dual-process theory of moral judgment explains », *Trends in cognitive sciences*, vol. 11, no 8, p. 322-323.
- Guba, Egon G et Yvonna S Lincoln (1994). « Competing paradigms in qualitative research », *Handbook of qualitative research*, vol. 2, no 163-194, p. 105.
- Guba, Egon G et Yvonna S Lincoln (2005). « Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences ».
- Guéorguieva-Bringuier, Laura et Fiona Ottaviani (2018). « Opposition and isomorphism with the neoliberal logic in community exchange systems », *Ecological Economics*, vol. 149, p. 88-97.

- Haidt, J. (2001). « The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment », *Psychol Rev*, vol. 108, no 4, p. 814-834.
- Hardy, Cynthia et Steve Maguire (2020). « Organizations, risk translation, and the ecology of risks: The discursive construction of a novel risk », *Academy of Management Journal*, vol. 63, no 3, p. 685-716.
- Hodgkinson, Gerard P et William H Starbuck (2008). « Organizational decision making: Mapping terrains on different planets », *The Oxford handbook of organizational decision making*, vol. 1, p. 1-29.
- Holden, M., A. Scerri et A. H. Esfahani (2015). « Justifying redevelopment "failures" within urban "success stories": Dispute, compromise, and a new test of urbanity », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 39, no 3, p. 451-470.
- Huang, L. (2018). « The role of investor gut feel in managing complexity and extreme risk », *Academy of Management Journal*, vol. 61, no 5, p. 1821-1847.
- Huang, L. et J. L. Pearce (2015). « Managing the unknowable: The effectiveness of early-stage investor gut feel in entrepreneurial investment decisions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 60, no 4, p. 634-670.
- Jacquemet, Nicolas, Stéphane Luchini, Julie Rosaz et Jason F. Shogren (2019). « Truth telling under oath », *Management science*, vol. 65, no 1, p. 426-438.
- Jarrahi, Mohammad Hossein (2018). « Artificial intelligence and the future of work: Human-ai symbiosis in organizational decision making », *Business Horizons*, vol. 61, no 4, p. 577-586.
- Jones, T. M. (1991). « Ethical decision-making by individuals in organizations - an issue-contingent model », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 2, p. 366-395.
- Kahn, Robert L, Donald M Wolfe, Robert P Quinn, J Diedrick Snoek et Robert A Rosenthal (1964). « Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity ».
- Kahneman, D. (2003). « Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics », *American Economic Review*, vol. 93, no 5, p. 1449-1475.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*, Macmillan.
- Kahneman, D. et G. Klein (2009). « Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree », *Am Psychol*, vol. 64, no 6, p. 515-526.
- Kahneman, D. et A. Tversky (1979). « Prospect theory: An analysis of decision under risk », *Econometrica*, vol. 47, no 2, p. 263-292.
- Kelsey, D. et S. le Roux (2018). « Strategic ambiguity and decision-making: An experimental study », *Theory and Decision*, vol. 84, no 3, p. 387-404.
- Keren, Gideon et George Wu (2015). « A bird's-eye view of the history of judgment and decision making », *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, vol. 1, p. 1-39.
- Ketokivi, Mikko et Saku Mantere (2010). « Two strategies for inductive reasoning in organizational research », *Academy of Management Review*, vol. 35, no 2, p. 315-333.
- Knight, Frank Hyneman (1921). *Risk, uncertainty and profit*, Boston, Houghton Mifflin.
- Koh, P. S., D. M. Reeb et W. L. Zhao (2018). « Ceo confidence and unreported r&d », *Management science*, vol. 64, no 12, p. 5725-5747.

- Kornberger, M., S. Leixnering et R. E. Meyer (2019). « The logic of tact: How decisions happen in situations of crisis », *Organization Studies*, vol. 40, no 2, p. 239-266.
- Kwon, Winston et Panos Constantinides (2017). « Ideology and moral reasoning: How wine was saved from the 19th century phylloxera epidemic », *Organization Studies*, vol. 39, no 8, p. 1031-1053.
- Lafaye, Claudette et Laurent Thévenot (1993). « Une justification écologique?: Conflits dans l'aménagement de la nature », *Revue Francaise De Sociologie*, vol. 34, no 4, p. 495-524.
- Langley, A. (1999). « Strategies for theorizing from process data », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.
- Langley, Ann, Henry Mintzberg, Patricia Pitcher, Elizabeth Posada et Jan Saint-Macary (1995). « Opening up decision making: The view from the black stool », *Organization Science*, vol. 6, no 3, p. 260-279.
- Leland, Jonathan W., Mark Schneider et Nathaniel T. Wilcox (2019). « Minimal frames and transparent frames for risk, time, and uncertainty », *Management science*, vol. 65, no 9, p. 4318-4335.
- Lennon, Mick, Phoebe Duvall et Eoin O'Neill (2020). « The (un)common good: Diverging justifications for wilderness making in a modified landscape », *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 22, no 3, p. 301-314.
- Lerner, J. S., Y. Li, P. Valdesolo et K. S. Kassam (2015). « Emotion and decision making », *Annu Rev Psychol*, vol. 66, p. 799-823.
- Li, Z. H., J. Muller, P. P. Wakker et T. V. Wang (2018). « The rich domain of ambiguity explored », *Management science*, vol. 64, no 7, p. 3227-3240.
- Mantere, S. et M. Ketokivi (2013). « Reasoning in organization science », *Academy of Management Review*, vol. 38, no 1, p. 70-89.
- March, J. G. (1997). « Understanding how decisions happen in organizations », *Organizational decision making*, vol. 10, p. 9-32.
- March, J. G. et J. P. Olsen (1975). « Uncertainty of past - organizational learning under ambiguity », *EUROPEAN JOURNAL OF POLITICAL RESEARCH*, vol. 3, no 2, p. 147-171.
- Matta, Fadel K., Brent A. Scott, Jason A. Colquitt, Joel Koopman et Liana G. Passantino (2017). « Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress », *Academy of Management Journal*, vol. 60, no 2, p. 743-770.
- McManus, J. (2018). « Hubris and unethical decision making: The tragedy of the uncommon », *Journal of Business Ethics*, vol. 149, no 1, p. 169-185.
- McManus, J. (2019). « Emotions and ethical decision making at work: Organizational norms, emotional dogs, and the rational tales they tell themselves and others: Jbe », *Journal of Business Ethics*, p. 1-16.
- Mercier-Roy, Mireille et Chantale Mailhot (2019). « What's in an app? Investigating the moral struggles behind a sharing economy device », *Journal of Business Ethics*, vol. 159, no 4, p. 977-996.
- Messick, D. M. et M. H. Bazerman (1996). « Ethical leadership and the psychology of decision making », *Sloan Management Review*, vol. 37, no 2, p. 9-22.
- Milgram, Stanley (1963). « Behavioral study of obedience », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, p. 371-378.

- Moggia, Jakob (2019). « Moral responsibility for systemic financial risk: Jbe », *Journal of Business Ethics*, p. 1-13.
- Moon, Alice et Leif D. Nelson (2020). « The uncertain value of uncertainty: When consumers are unwilling to pay for what they like », *Management science*, vol. 66, no 10, p. 4686-4702.
- Münnich, Sascha (2015). « Thieves, fools, fraudsters, and gamblers? The ambivalence of moral criticism in the credit crunch of 2008 », *European Journal of Sociology*, vol. 56, no 1, p. 93-118.
- Newman, Alexander, Huong Le, Andrea North-Samardzic et Michael Cohen (2020). « Moral disengagement at work: A review and research agenda: Jbe », *Journal of Business Ethics*, vol. 167, no 3, p. 535-570.
- Nyberg, Daniel et Christopher Wright (2013). « Corporate corruption of the environment: Sustainability as a process of compromise », *The British Journal of Sociology*, vol. 64, no 3, p. 405-424.
- Okoli, J. et J. Watt (2018). « Crisis decision-making: The overlap between intuitive and analytical strategies », *Management Decision*, vol. 56, no 5, p. 1122-1134.
- Oldenhof, Lieke, Jeroen Postma et Kim Putters (2014). « On justification work: How compromising enables public managers to deal with conflicting values », *Public Administration Review*, vol. 74, no 1, p. 52-63.
- Parmar, B. (2014). « From intrapsychic moral awareness to the role of social disruptions, labeling, and actions in the emergence of moral issues », *Organization Studies*, vol. 35, no 8, p. 1101-1126.
- Patriotta, G., J. P. Gond et F. Schultz (2011). « Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications », *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 8, p. 1804-1836.
- Patton, Michael Quinn (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, SAGE Publications, inc.
- Patton, Michael Quinn (2005). « Qualitative research », *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.
- Pillemer, Julianna et Nancy P. Rothbard (2018). « Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship », *Academy of Management Review*, vol. 43, no 4, p. 635-660.
- Pratt, Michael G (2008). « Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier north american journals », *Organizational Research Methods*, vol. 11, no 3, p. 481-509.
- Rabin, Mathew (2013). « Risk aversion and expected-utility theory: A calibration theorem », dans *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part i*, World Scientific, p. 241-252.
- Ramirez, Carlos (2013). « ‘We are being pilloried for something, we did not even know we had done wrong!’ quality control and orders of worth in the british audit profession », *Journal of Management Studies*, vol. 50, no 5, p. 845-869.
- Reina, Christopher S., Suzanne J. Peterson et Zhen Zhang (2017). « Adverse effects of ceo family-to-work conflict on firm performance », *Organization Science*, vol. 28, no 2, p. 228-243.

- Richards, M., T. Zellweger et J. P. Gond (2017). « Maintaining moral legitimacy through worlds and words: An explanation of firms' investment in sustainability certification », *Journal of Management Studies*, vol. 54, no 5, p. 676-710.
- Rizzo, John R, Robert J House et Sidney I Lirtzman (1970). « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, p. 150-163.
- Robinson, J. S., X. W. Xu et J. E. Plaks (2019). « Disgust and deontology: Trait sensitivity to contamination promotes a preference for order, hierarchy, and rule-based moral judgment », *Social Psychological and Personality Science*, vol. 10, no 1, p. 3-14.
- Savani, K., J. Cho, S. Baik et M.W. Morris (2015). « Culture and judgment and decision making », *Handbook of Judgment and Decision Making*, p. 456-477.
- Savani, K., H. R. Markus, N. V. Naidu, S. Kumar et N. Berlia (2010). « What counts as a choice? U.S. Americans are more likely than Indians to construe actions as choices », *Psychol Sci*, vol. 21, no 3, p. 391-398.
- Shadnam, Masoud (2020). « Choosing whom to be: Theorizing the scene of moral reflexivity », *Journal of Business Research*, vol. 110, p. 12-23.
- Shafir, E. et A. Tversky (1992). « Thinking through uncertainty - nonconsequential reasoning and choice », *Cognitive Psychology*, vol. 24, no 4, p. 449-474.
- Shapira, Zur (1997). *Organizational decision making*, New York, Cambridge University Press.
- Sherf, Elad N., Vijaya Venkataramani et Ravi S. Gajendran (2019). « Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence », *Academy of Management Journal*, vol. 62, no 2, p. 469-502.
- Simon, H. A. (1955). « A behavioral model of rational choice », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no 1, p. 99-118.
- Simon, H. A. (1957a). « Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization ».
- Simon, H. A. (1957b). « Models of man; social and rational ».
- Simon, H. A. (1987). « Making management decisions: The role of intuition and emotion », *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, p. 57-64.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*, Simon and Schuster.
- Slovic, Paul (1987). « Perception of risk », *Science*, vol. 236, no 4799, p. 280-285.
- Soane, Emma et Nik Chmiel (2005). « Are risk preferences consistent?: The influence of decision domain and personality », *Personality and Individual Differences*, vol. 38, no 8, p. 1781-1791.
- Spradley, James P (2016). *The ethnographic interview*, Waveland Press.
- Strauss, Anselm et Juliet Corbin (1998). *Basics of qualitative research techniques*, Sage publications Thousand Oaks, CA.
- To, C., G. J. Kilduff, L. Ordonez et M. E. Schweitzer (2018). « Going for it on fourth down: Rivalry increases risk taking, physiological arousal, and promotion focus », *Academy of Management Journal*, vol. 61, no 4, p. 1281-1306.
- Trautmann, Stefan T et Gijs Van De Kuilen (2015). « Ambiguity attitudes », *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, vol. 1, p. 89-116.

- Trevino, L. K. (1986). « Ethical decision-making in organizations - a person-situation interactionist model », *Academy of Management Review*, vol. 11, no 3, p. 601-617.
- Tversky, A. et D. Kahneman (1974). « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », *Science*, vol. 185, no 4157, p. 1124-1131.
- Tversky, A. et D. Kahneman (1981). « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science*, vol. 211, no 4481, p. 453-458.
- Tversky, A. et D. Kahneman (1991). « Loss aversion in riskless choice - a reference-dependent model », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, no 4, p. 1039-1061.
- Uhlmann, E. L., D. A. Pizarro et D. Diermeier (2015). « A person-centered approach to moral judgment », *Perspect Psychol Sci*, vol. 10, no 1, p. 72-81.
- Unsworth, Kerrie L., Darja Kragt et Amber Johnston-Billings (2018). « Am i a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships », *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no 6, p. 674-685.
- Van Sell, Mary, Arthur P Brief et Randall S Schuler (1981). « Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research », *Human Relations*, vol. 34, no 1, p. 43-71.
- Vesty, G. M., C. Ren et S. Ji (2018). « Integrated reporting as a test of worth: A conversation with the chairman of an integrated reporting pilot organisation », *Accounting Auditing & Accountability Journal*, vol. 31, no 5, p. 1406-1434.
- Von Neumann, J et O Morgenstern (1944). « Theory of games and economic behavior ».
- Wang, Chun Mei, Bing Bing Xu, Su Juan Zhang et Yong Qiang Chen (2016). « Influence of personality and risk propensity on risk perception of chinese construction project managers », *International Journal of Project Management*, vol. 34, no 7, p. 1294-1304.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, vol. null,
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, vol. null,
- Whelan et Gond (2016). « Meat your enemy animal rights, alignment, and radical change », *Journal of Management Inquiry*, p. 1-16.
- Wong, Tak-Yuen (2019). « Dynamic agency and endogenous risk-taking », *Management science*, vol. 65, no 9, p. 4032-4048.
- Yam, K. C. (2018). « The effects of thought suppression on ethical decision making: Mental rebound versus ego depletion », *Journal of Business Ethics*, vol. 147, no 1, p. 65-79.
- Yates, J. F. et S. de Oliveira (2016). « Culture and decision making », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, p. 106-118.
- Yin, Robert K (2009). *Case study research: Design and methods*, vol. 5, sage.
- Ylä-Anttila, Tuomas et Eeva Luhtakallio (2016). « Justifications analysis: Understanding moral evaluations in public debates », *Sociological Research Online*, vol. 21, no 4, p. 1-15.
- Zeni, T. A., M. R. Buckley, M. D. Mumford et J. A. Griffith (2016). « Making "sense" of ethical decision making », *Leadership Quarterly*, vol. 27, no 6, p. 838-855.

Zhang, Ting, Francesca Gino et Joshua D. Margolis (2018). « Does “could” lead to good? On the road to moral insight », *Academy of Management Journal*, vol. 61, no 3, p. 857-895.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entrevue

1. Salutation de courtoisie
2. Présentation de l'interviewer
 - a. Francis Desjardins, doctorant à HEC Montréal, auparavant cinq ans dans le milieu bancaire.
3. Présentation de l'objectif de la recherche et confidentialité
 - a. L'objectif est ici de comprendre ce qui se passe lorsqu'on est pris avec une décision difficile, vous savez, le type de décision qui peut nous empêcher de dormir. Tout ce que vous me direz ici restera strictement confidentiel et sera uniquement utilisé dans ce projet de recherche. Avez-vous des questions avant de débiter?
4. Quelques questions d'introduction afin de mettre à l'aise l'interviewé de connaître son « *background* ». [*Dépendamment de la réponse, demander les précisions suivantes*] :
 - a. Quelle est votre fonction?
 - b. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?
 - c. Qu'est-ce qui vous a amené à occuper ce poste?
 - d. Parlez-moi brièvement des particularités du modèle d'affaire de votre organisation.
5. Parlez-moi d'une décision difficile qui vous a empêché, ou qui vous empêche de dormir actuellement. [*Dépendamment de la réponse, demander les précisions suivantes*] :
 - a. En quoi cette décision était-elle importante pour vous? [*à poser au présent ou passé dépendamment de la décision*]
 - b. À quelle(s) critique(s) est-ce que vous vous attendiez? [*ibid*]
 - c. Qu'est-ce qui vous a « empêché de dormir »? [*ibid*]
 - d. Qu'est-ce qui a influencé votre décision? [*ibid*]
 - e. Comment avez-vous su que votre décision était la bonne? [*ibid*]
 - f. À quel moment avez-vous su que votre décision était la bonne? [*ibid*]

- g. Comment avez-vous assumé cette décision à ce moment? *[ibid]*
 - h. Comment vivez-vous avec elle maintenant?
 - i. Comment avez-vous communiqué cette décision? *[au passé ou au futur]*
6. Questions de fermeture
- a. Si j'avais une baguette magique et que je pouvais vous accorder trois vœux, quels seraient-ils?
7. Avant de se laisser, y aurait-il une dernière chose que vous aimeriez ajouter?
8. Remerciement de courtoisie

Annexe 2 : Liste des décisions évoquées

Codes interviewés	Codes décisions	Décisions	Difficulté minimale observée	Difficulté maximale observée	Nombre de séquences	Niveau de réalisation
E1	a	Implanter la gestion électronique des documents	1	1	2	Incomplète
E1	b	Introduire des critères qualitatifs dans l'évaluation des avocats	2	2	2	Incomplète
E1	c	Modification du partage des revenus chez les associés	2	2	1	Incomplète
E1	d	Congédier un employé dont la femme a un cancer	1	2	2	Incomplète
E1	e	Rester ou quitter l'entreprise	2	3	4	Incomplète
E1	f	Congédiement de deux avocats	1	1	1	Complète
E1	g	Réformer la rémunération de tous les avocats	2	2	1	Incomplète
E2	a	Congédier une personne approchant de la retraite	3	3	1	Complète

E2	b	Négocier avec une compagnie qui avait enregistré un nom de marque avant eux	3	3	1	Complète
E2	c	Décision d'acheter une autre compagnie	1	3	3	Incomplète
E2	d	Donner une promotion à un employé junior plutôt qu'à un senior qui voulait celle-ci	1	1	1	Complète
E3	a	Congédier la comptable qui était là depuis longtemps en lui laissant du temps pour se trouver un autre emploi	2	2	1	Complète
E3	b	Garder un employé malade qui ne produit pas	2	2	1	Complète
E3	c	Accepter le don d'œuvre-d'art controversé	3	3	1	Complète

E3	d	Congédier une employé senior	2	2	1	Incomplète
E4	a	Quitter une organisation pour accepter une poste plus bas hiérarchiquement ailleurs	3	3	1	Complète
E4	b	Abolir des postes dès son arrivée	2	2	1	Complète
E4	c	Adresser l'écart de savoir-être d'une membre de la direction	2	2	2	Incomplète
E4	d	Adresser l'écart au niveau des compétences de 4 gestionnaires	1	1	1	Incomplète
E4	e	modifier le mandat d'un chef pompier pour ne plus qu'il touche aux opérations	1	1	1	Complète
E4	f	Réaffecter un chef compétent mais en manque de leadership	1	1	1	Complète

E4	g	Appliquer sur un poste de DGA dans un autre niveau gouvernemental	2	2	1	Incomplète
E5	a	Congédier un employé	3	3	1	Complète
E5	b	Vendre la division informatique	1	1	1	Complète
E5	c	Exclure une associé d'un nouveau projet (spinoff)	3	3	1	Incomplète
E5	e	Diminuer la part d'actions d'un associé	2	3	2	Incomplète
E5	f	Mettre le partenaire salarié	1	1	1	Complète
E5	d	Décision initiale d'acheter son organisation avec 2 partenaires	1	1	1	Complète
E6	a	Congédier une employé	2	2	1	Complète
E6	b	faire une demande de prêt	2	2	1	Complète

E6	c	Racheter la balance du prix de vente de l'ancien propriétaire de l'organisation	2	2	1	Complète
E6	d	Embaucher six personnes	2	2	1	Incomplète
E7	a	Réadmettre un étudiant impliqué dans un #metoo	3	3	1	Complète
E7	b	Congédier une employé senior	3	3	1	Complète
E7	c	Son avenir à la direction	2	2	1	Incomplète
E8	a	Laisser la DGA pendre une mauvaise décision	2	2	1	Complète
E8	b	Réorganiser le service de paie	1	1	1	Complète
E8	c	Prolonger une subvention contre l'avis de son équipe	2	2	1	Complète
E8	d	Prolonger de trois mois un contrat avec un organisme	2	2	1	Complète

E8	e	Adresser la dynamique de leadership dans la DRH	1	2	3	Complète
E8	f	Accepter de trouver un bénéficiaire pour un don d'une personne célèbre	1	3	2	Complète
E8	g	S'engager dans un débat public avant une campagne électorale	2	2	2	Incomplète
E8	h	Quitter l'organisation	3	3	1	Incomplète
E9	a	Action à poser suite à une plainte anonyme	2	2	1	Complète
E9	b	Congédier un cadre supérieur	2	2	1	Complète
E9	c	Action à poser suite à une dénonciation #metoo	2	2	2	Incomplète
E9	d	Mettre fin à un partenariat à l'étranger	1	1	1	Complète
E9	e	Rester ou quitter son poste	1	3	2	Complète

E10	a	Annuler une première rencontre d'équipe obligatoire	3	3	1	Complète
E10	b	Choisir le sujet de son mémoire de maîtrise	2	2	2	Incomplète
E10	c	Son avenir dans son poste actuel - quitter en décembre	1	2	4	Incomplète
E10	e	Ne pas suivre la recommandation de l'état-major pour un témoignage public	3	3	1	Complète
E10	f	Aller rencontrer un témoin potentiel malgré les vœux de l'état-major	2	2	1	Complète
E10	d	Mettre fin à un programme de stage	2	2	1	Complète
E10	g	Quitter la présidence du CA d'un OBNL	3	3	1	Complète
E11	a	Déménager 4 usines sur le même site	2	2	3	Complète

E11	c	Décision de ne pas déménager une des quatre usines	2	2	1	Complète
E11	b	Décision quant à son avenir en poste - quitter	1	3	3	Incomplète
E12	a	Congédier 8 membres de la famille	3	3	1	Complète
E12	b	Acheter un concurrent	1	1	1	Complète
E12	c	Implanter une nouvelle structure organisationnelle (holacratie)	2	2	3	Incomplète
E12	d	Congédier son épouse	3	3	1	Complète
E12	e	congédier le contrôleur financier	2	2	1	Complète
E12	f	Congédier la femme de son partenaire	3	3	2	Complète
E12	g	Empêcher son partenaire et ami de devenir DG d'une des usines	1	3	2	Complète
E12	h	Quoi faire avec l'ancien propriétaire d'une usine	1	2	2	Complète

E12	i	Déménager une usine dans l'autre	1	1	2	Incomplète
E12	j	Qui va lui succéder à la présidence	2	2	1	Incomplète
E13	a	Rester encore un an pour l'organisation	1	3	3	Complète
E13	d	Ne pas poursuivre son employeur pour congédiement déguisé	3	3	1	Complète
E14	a	Fermer un service	2	2	1	Complète
E14	b	Ne pas renouveler un bail d'un client et donner l'emplacement à son compétiteur	2	2	1	Complète
E14	c	Ne pas refaire la toiture d'un immeuble	3	3	1	Complète