Ecole Doctorale n° 471
« SCIENCES DE LA DECISION ET DE L'ORGANISATION »

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

Ecole Doctorale « Sciences de la Décision et de l'Organisation » - ED 471
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

LES AUDITEURS FACE A L'ETHIQUE.

Messages éthiques explicites et implicites :

quelles perceptions et réactions des auditeurs de certification légale ?

THESE
présentée et soutenue publiquement le 24/11/2009
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
par

Olivier CHARPATEAU

JURY

Directeurs de recherche :	**Monsieur Allouche José** Professeur des Universités IAE - Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne **Monsieur Lesage Cédric** Professeur des Universités HEC Paris
Rapporteurs :	**Monsieur d'Arcimoles Charles-Henri** Professeur des Universités Université Paris 1- Panthéon Sorbonne **Monsieur Herrbach Olivier** Professeur des Universités IAE - Université Montesquieu Bordeaux IV
Suffragants :	**Monsieur Fiol Michel** Professeur Honoraire HEC Paris **Monsieur Igalens Jacques** Professeur des Universités IAE - Université Toulouse 1 Capitole

L’université de PARIS I - Panthéon Sorbonne n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Afin d'appliquer
le principe de développement durable,
ce document a été volontairement édité
en recto-verso.

MEMBRES DU JURY

Monsieur Allouche José
Professeur des Universités à l'IAE - Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne. Ses recherches les plus récentes portent sur les restructurations d'entreprises, sur la responsabilité sociale des entreprises et l'éthique.

Monsieur d'Arcimoles Charles-Henri
Professeur des Universités à l'Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne. Spécialiste des ressources humaines, ses travaux portent principalement sur la relation entre les RH et la création de valeur, et sur la dimension sociétale du développement des organisations.

Monsieur Fiol Michel
Professeur Honoraire à HEC Paris. Une partie centrale de ses travaux de recherche porte sur les interactions hiérarchiques et la convergence des buts en organisation.

Monsieur Herrbach Olivier
Professeur des Universités à l'IAE - Université Montesquieu-Bordeaux IV. Ses travaux de recherche traitent principalement des attitudes au travail, de l'implication professionnelle et de l'audit.

Monsieur Igalens Jacques
Professeur des Universités à l'IAE - Université Toulouse 1 Capitole. Ses travaux de recherche sont, entre autres, centrés sur le travail de l'auditeur social, la Responsabilité Sociale des Entreprises et le développement durable.

Monsieur Lesage Cédric
Professeur à HEC Paris. Ses domaines de recherche sont essentiellement orientés vers l'audit de commissariat aux comptes, la compétence et l'indépendance des auditeurs légaux.

REMERCIEMENTS

Mes plus vifs remerciements vont au Professeur José Allouche pour avoir accepté de diriger ma recherche. Les échanges ont toujours été riches et fructueux. Qu'il soit aussi remercié pour m'avoir régulièrement donné sa confiance en me faisant intervenir dans des formations à l'IAE et à l'étranger.

Je tiens à remercier le Professeur Cédric Lesage pour avoir accepté la codirection de cette thèse, et pour ses conseils sur la partie empirique de la recherche.

Je souhaite également remercier le Professeur Charles-Henri d'Arcimoles, le Professeur Michel Fiol, le Professeur Olivier Herrbach et le professeur Jacques Igalens pour avoir accepté de participer au jury de cette thèse.

Ce travail n'aurait pu exister sans l'engagement et la confiance des entreprises qui ont, malgré la confidentialité de leurs activités et la sensibilité du thème abordé, accepté de m'ouvrir leurs portes. Les résultats doivent donc beaucoup à la confiance et à l'engagement de M. Charrier (cabinet ACE), M. Puteaux (Association ADACEIP des cabinets de commissariat aux comptes), M. Ollier (cabinet Ollier), M. Belorgey (cabinet Ernst & Young), MM. Gabin et Faucher (Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile).

Je tiens à saluer Heidi Wechtler et Emmanuel Grenier pour leur aide sur l'outillage statistique et la programmation SAS.

Enfin, il n'y aurait pas eu ce travail sans le soutien inconditionnel de Sabine…

SOMMAIRE

INTRODUCTION **13**

PREMIERE PARTIE CADRE THEORIQUE **29**

CHAPITRE 1 L'ETHIQUE : SEDENTARISER UN TERME NOMADE **31**

SECTION 1. 1. MORALE, ETHIQUE, DEONTOLOGIE : UNE SIMPLE QUESTION DE VOCABULAIRE ? 33

SECTION 1. 2. LE FONDEMENT DES SYSTEMES ETHIQUES 39

SECTION 1. 3. LA METHODE ETHIQUE 47

SECTION 1. 4. LE DEGRE D'UNIVERSALITE 62

SECTION 1. 5. CONCLUSION SUR L'ETHIQUE 67

SECTION 1. 6. ETHIQUE ET DROIT : DES SYSTEMES DE VALEURS EN CONCURRENCE ? 70

CHAPITRE 2 LA QUESTION DE FOND : L'ETHIQUE DE L'INDIVIDU EST-ELLE STABLE ? **77**

SECTION 2. 1. LE PARADOXE DE L'APPROCHE PAR LA PERSONNALITE. 79

SECTION 2. 2. LA DECISION ETHIQUE EN SITUATION. 111

SECTION 2. 3. L'ETHIQUE : DU CONCEPT A LA MESURE 136

SECTION 2. 4. LE JUGEMENT ETHIQUE EN SITUATION : LES DIMENSIONS OUBLIEES 147

SECTION 2. 5. LES MESSAGES ETHIQUES EN AUDIT 168

SECONDE PARTIE PROGRAMME DE LA RECHERCHE **181**

CHAPITRE 3 PRESENTATION DES TERRAINS DE RECHERCHE **183**

SECTION 3. 1. LES ELEMENTS DE RAPPROCHEMENT 184

SECTION 3. 2. LES ELEMENTS DE DIFFERENCIATION 196

SECTION 3. 3. CONCLUSION SUR LA COMPARAISON DES TERRAINS 200

CHAPITRE 4 LA PRESSION ETHIQUE, CE QUE LES PRATICIENS EN DISENT. **203**

SECTION 4. 1. METHODOLOGIE 205

SECTION 4. 2. RESULTATS 210

SECTION 4. 3. CONCLUSIONS DES ENTRETIENS 233

CHAPITRE 5 PHASE QUANTITATIVE : UNE QUASI-EXPERIENCE DE LABORATOIRE **235**

SECTION 5. 1. COLLECTE DES DONNEES 237

SECTION 5. 2. CONSTRUCTION DU MATERIEL 248

CHAPITRE 6 RESULTATS STATISTIQUES **265**

SECTION 6. 1. STATISTIQUES DESCRIPTIVES 267

SECTION 6. 2. ANALYSE DES CORRELATIONS 294

SECTION 6. 3. LA REACTION DES AUDITEURS FACE AUX MESSAGES 302

CHAPITRE 7 DISCUSSION DES RESULTATS 323

SECTION 7. 1. RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE 324

SECTION 7. 2. DES CONSEQUENCES DIFFUSES 326

SECTION 7. 3. LIMITES DE LA RECHERCHE 339

SECTION 7. 4. PERSPECTIVES 342

CONCLUSION GENERALE 345

LISTE DES HYPOTHESES 353

LISTE DES SCHEMAS 355

LISTE DES TABLEAUX 357

BIBLIOGRAPHIE 361

ANNEXES 395

INTRODUCTION

Au fil des cours et ateliers de recherche auxquels j'ai participé ces quatre dernières années, il a été fascinant de constater la variété des objets de recherche en sciences de gestion. Mais plus surprenante encore a été la multiplicité des points de départ des chercheurs expérimentés : intérêt théorique, stratégie de recherche, opportunité d'accès au terrain, contrat de recherche, actualité, curiosité du chercheur. Finalement, chercher c'est vouloir répondre à un questionnement qui peut surgir brutalement, ou bien être le fruit d'un long processus de maturation. Et il arrive que le fil de l'actualité vienne illustrer a posteriori, et avec chance, la problématique sur laquelle le chercheur travaille. Au risque de l'anachronisme, c'est un cas d'actualité très récent qui permet d'illustrer le champ d'intérêt choisi deux ans auparavant pour cette recherche. Ainsi, en avril 2008, alors que la recherche doctorale abordait la phase de terrain, un événement aux Etats-Unis devait apporter une justification pratique, à grande échelle et connue du public, à sa réalisation. Le journal Le Monde en avril 2008, dans son édition électronique (Cypel 2008), révélait que plusieurs centaines de vols commerciaux avaient été retardés aux Etats-Unis, entre le 7 et le 10 avril 2008. Ces retards avaient entraîné le blocage au sol de près de 600 000 passagers pendant quatre jours. Cette information n'aurait eu aucun intérêt pour notre projet si la cause du retard avait été strictement technique ou météorologique. Le journal quotidien rapportait ainsi que trois des plus grandes compagnies aériennes nord-américaines et quelques petites compagnies avaient décidé de bloquer tout vol d'avion de type MD80 et MD88[1]. Cette décision survenait après la condamnation d'une des compagnies à une amende pour non-respect des règles de

[1] Les MD80 et MD88 sont des avions de ligne mis en service depuis 1980 par McDonnell Douglas. Le constructeur a été racheté par Boeing au milieu des années 90 et fit évoluer le modèle sous la référence B717. Les MD80 et MD88 sont donc des avions en fin de cycle de vie de produit. Ils sont cependant très répandus au sein des flottes nord-américaines pour les vols intérieurs moyens courriers.

maintenance. Mais surtout, le Ministère des Transports américain (FAA)[2] révélait que les missions de surveillance et d'audit n'avaient pas été menées correctement, et que de nombreux avions techniquement défaillants avaient transporté des passagers, et ce, avec l'accord tacite ou explicite de l'organisme de contrôle : la FAA elle-même. Cet événement est resté au niveau du fait divers pour spécialiste dans la mesure où, fort heureusement, aucun accident aéronautique ne s'est produit en raison du manquement de surveillance. Sous un angle académique, la question qui se pose est la suivante : pourquoi et comment les auditeurs de certification (la FAA) n'ont-ils pas agi conformément à la réglementation ? Les raisons invoquées dans l'article du Monde relèvent du dilemme éthique. Les compagnies intérieures nord-américaines ont subi les vicissitudes du marché, les augmentations des prix des carburants et l'arrivée de compagnies concurrentes à bas coûts. Elles n'ont alors pas réalisé d'investissements de renouvellement dans leurs flottes d'avions. Ce choix à court terme, évitant les charges financières associées à l'endettement pour financer de nouveaux investissements, a eu un impact négatif à long terme. En effet, le coût d'exploitation d'un avion augmente avec le temps en raison des règles d'entretien[3]. La législation oblige les compagnies à augmenter la fréquence des entretiens au fil du vieillissement de l'appareil. Mais ces visites sont contrôlées par la FAA. Et les directions des compagnies concernées ont expliqué que ces entretiens créaient des coûts devenant insupportables, et qu'elles devraient certainement cesser leurs activités. Le coût économique et social en serait très important. Voilà comment un inspecteur de la FAA a pu se retrouver bloqué entre deux décisions opposées aux conséquences graves : relâcher la surveillance et risquer des accidents, ou maintenir le haut niveau de surveillance et risquer la fermeture de compagnies. Les causes de la défaillance reposent, selon les propos du Ministère des Transports, sur un laxisme des services de contrôle menant à un manque d'indépendance au détriment de la

[2] FAA : Federal Aviation Administration, organisme public de surveillance du tissu aéronautique aux Etats-Unis d'Amérique.

[3] Le principe d'exploitation des aéronefs veut que le vieillissement soit planifié. Pour maintenir un niveau de fiabilité constant, tout appareil vieillissant doit donc avoir un programme d'entretien dont la fréquence augmente avec le temps, les rotations (décollage/atterrissage), les types de liaisons effectuées (aéroports en zone tempérée, zone froide, zone désertique, zone maritime…).

sécurité. Cet incident ne peut que nous rappeler des épisodes spectaculaires de la vie économique et financière du début du XXI^{e} siècle, ceux des groupes industriels et commerciaux dont les comptes ont fait l'objet de surveillances controversées par des commissaires aux comptes, voire unanimement réprouvées, et aux graves conséquences économiques et sociales (ENRON, PARMALAT, WORLDCOM). Il nous semble que les similitudes, a priori, dans ces affaires, puissent constituer un sujet d'étonnement et un point de départ empirique de recherche. Dans les deux cas, la responsabilité du certificateur (Ministère des Transports pour l'aéronautique et commissaire aux comptes pour la comptabilité) peut être recherchée par les autorités mais aussi par les partenaires, les consommateurs et les usagers, les parties prenantes. En effet, ces deux métiers ont pour finalité, si ce n'est d'éviter la dérive technique ou financière au regard d'un référentiel national ou supranational légal, tout au moins d'informer de façon préventive les personnes ou entités intéressées. Il s'agira donc pour nous de mener une étude comparative de ces deux métiers d'audit légal en France : les commissaires aux comptes d'un côté et les auditeurs du Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile (GSAC) d'un autre côté. Les premiers servent le principe de gouvernance dans les entreprises en certifiant (ou non) les comptes des entreprises assujetties. Le GSAC, pour sa part, sert le principe de sécurité du transport aérien en assurant les utilisateurs de la conformité à la réglementation des éléments constituant les aéronefs volant en France. En raison de points de comparabilité très forts (méthodes de travail, référentiels juridiques, processus de contrôle par les autorités de tutelle, assurance qualité…), il paraît alors pertinent de rechercher d'éventuelles différences de qualité des audits, produites par le comportement de l'auditeur lui-même.

Ces événements posent la question de la qualité en audit légal. Notons ici que le mot "légal" est généralement utilisé pour le seul commissariat aux comptes[4]. Nous l'utiliserons pour nommer de façon générique tout audit visant à certifier par un tiers

[4] Nous pouvons ici prendre comme exemple la comparaison faite par un spécialiste de l'audit interne qui le compare systématiquement à l'audit externe qui est exclusivement associé au commissariat aux comptes. (Renard, J. (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*. 3 ed. Paris: Editions d'organisation. Pages 65 à 70).

un processus ou le résultat d'un processus (bien ou service), sur la base d'un référentiel légal, et ce, en nom et place du pouvoir exécutif. L'audit légal de commissariat aux comptes fait l'objet de recherches en croissance constante. Des questions de méthodologie d'analyse des risques d'audit (Fearnley, Beattie et Brandt 2005, Waller 1993), de durée du mandat (George 2004, Richard et Vanstraelen 1999), de pression concurrentielle (Sori 2009), d'indépendance réelle ou perçue (Jeppesen 1998, Shockley 1981), d'éthique (Lampe et Finn 1992, Libby et Thorne 2004) ont été régulièrement abordées. Toutefois, parmi les angles d'étude adoptés, le comportement de l'auditeur ne représente qu'une faible part, à savoir 3% des principales recherches antérieures (Lesage et Wechtler 2007)[5]. Or dans les cas pris ici comme exemples, la décision de sous-estimer la gravité des erreurs constatées chez l'audité relève d'un comportement individuel. Il ne s'agit donc, ni d'un problème de méthodologie d'audit (les erreurs sont connues de l'auditeur), ni d'un problème d'encadrement juridique (nous verrons que le système de contrôle par les organismes de tutelle sont très semblables dans les deux professions), ni d'un problème concurrentiel qui ne vaut que pour le commissariat aux comptes (les auditeurs aéronautiques sont en situation de monopole d'Etat). Or de nombreux chercheurs orientent leurs travaux vers la décision de l'auditeur et invitent le monde académique à les suivre. Le but étant de remettre l'auditeur au centre du processus de certification (Donnelly, Quirin et O'Bryan 2003), par sa relation à la hiérarchie (Otley et Pierce 1995), par l'analyse de la gestion de conflit (Tsui et Gul 1996) ou encore par l'étude de la perception des valeurs éthiques du cabinet (Trevino, Weaver et Brown 2000). Pour certains, la régulation par la structure est en passe d'aboutir à un optimum, et il est essentiel de se concentrer sur les vertus de l'auditeur (Libby *et al* 2004). Dans le même temps, certains chercheurs proposaient de diffuser les résultats en commissariat aux comptes à d'autres domaines intéressés (Hogarth 1991). En mettant en œuvre une étude comparée de deux missions d'audit légal, nous pensons que cela peut être une opportunité d'enrichissement mutuel.

[5] Sur la base de l'analyse de contenu des résumés de 2099 articles parus dans 23 revues majeures en audit entre 1923 et 2005.

Dans notre exemple d'actualité, il s'avère que les auditeurs aéronautiques avaient conscience de l'impossibilité économique de maintenir les avions au niveau de sécurité exigé, et que contraindre les compagnies concernées entraînerait, selon eux, un risque économique majeur pouvant mener à la cessation d'activité. Le problème est donc ici éthique. Il s'agit sans doute dans un premier temps d'un problème d'indépendance de jugement de l'auditeur. Cette question d'indépendance est rendue centrale en commissariat aux comptes, par les autorités de tutelle[6], ou par les chercheurs. Pourquoi nous pose-t-elle problème et comment nous amène-t-elle à notre objet de recherche ?

La notion d'indépendance est essentiellement présentée comme une attitude de résistance aux pressions du client audité (ce qui dans l'exemple présenté est réel, mais indirect), et perçue comme telle par les utilisateurs du rapport d'audit (DeAngelo 1981b). Pour cet auteur, elle est une des deux composantes indispensables permettant la qualité en audit, la seconde étant la compétence. L'analyse de l'aptitude à résister aux pressions du client a été abordée à de très nombreuses reprises, et en premier lieu par la législation française. Le code de déontologie des commissaires aux comptes l'aborde ainsi :

"Le commissaire aux comptes doit être indépendant de la personne ou de l'entité dont il est appelé à certifier les comptes. L'indépendance du commissaire aux comptes se caractérise notamment par l'exercice en toute liberté, en réalité et en apparence, des pouvoirs et des compétences qui lui sont conférés par la loi."[7]

La recherche s'est, de son côté, attelée à identifier les facteurs pouvant dégrader cette indépendance à l'égard du client. L'allongement de la durée du mandat

---

[6] Que ce soit aux Etats-Unis ou en France, les autorités de tutelle, les instances professionnelles ou les législateurs ont mis en place des textes normatifs visant à limiter (à défaut de neutraliser) les pertes d'indépendance des commissaires aux comptes.

[7] Article 5 du code de déontologie. *Décret n° 2005-1412 du 16 novembre 2005 portant approbation du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes*. 2005, Ministère de la Justice Française, *Décret n° 2008-674 du 2 juillet 2008 modifiant le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes*. 2008a, Ministère de la Justice Française.

favorise, par exemple, les prises de position en opposition avec le client (Richard *et al* 1999) car les risques de non-renouvellement de mandats sont moins fréquents. Les sollicitations du client audité peuvent provoquer un réajustement du rapport d'audit (Jeter et Shaw 1995). La compétence et l'indépendance peuvent entrer en concurrence (Richard 2006), même si l'expertise et l'expérience, assimilées à de la compétence, sont aussi considérées comme des facteurs de diminution de la dépendance au client (Bamber et Venkataraman 2007). Ces mêmes auteurs montrent que le manque d'expérience produit une augmentation de l'empathie pour le client et diminue d'autant le niveau d'indépendance de l'auditeur. Mais l'indépendance est aussi traitée comme une caractéristique organisationnelle, et généralement traitée par les autorités en interdisant certaines pratiques ou certaines situations à risque[8].…La seconde approche a été empruntée pour expliquer la légitimité des auditeurs légaux. Ce n'est en effet qu'en s'assurant que l'auditeur révèlera toute information, y compris celle négative sur son client, que son rapport aura une quelconque valeur d'usage (DeAngelo 1981a, Wolnizer 1987). Cette affirmation renvoie aussi au principe de transparence qui veut que le processus d'audit soit totalement limpide pour les utilisateurs du rapport. Mais cette transparence est un leurre, à moins d'adopter une vision taylorienne de l'audit légal, vision dans laquelle aucune tâche ne serait faite sans qu'elle soit programmée (Guénin-Paracini 2008 : 58-109). Ainsi, le délicat équilibre à trouver entre empathie et droiture au regard des écarts d'audit à la limite de la significativité est un exemple de la zone de non-contrôle automatique au sein de la mission d'audit[9]. Or l'audit légal

---

[8] Pour les commissaires aux comptes français, les articles L822-9, L822-10, L822-11, L822-12, L822-13, L822-14, L822-15 et L822-16 traitent de l'indépendance au regard des clients audités en termes de conflit de statut ou de conflit historique. Ceci est renforcé par le code de déontologie du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C) publié par décret n°2008-674 au JO du 6 juillet 2008. La CNCC interdit toute prise de participation d'un membre d'un cabinet de commissariat aux comptes dans une entreprise cliente ou l'une de ses filiales. Il est également demandé de systématiquement éviter toute situation où la perte d'un client (fin de mandat) menacerait la pérennité du cabinet de CAC.

[9] Plusieurs situations nous seront présentées lors des entretiens exploratoires que nous avons menés (voir Section 4. 2). Citons par exemple le cas où un commissaire aux comptes estime devoir minimiser

répond, au même titre que d'autres activités professionnelles, aux principes d'inachèvement des procédures, et d'incomplétude des prévisions des processus. L'auteur nous renvoie ainsi à notre propre problématique de "l'agir" dans la zone de non-contrôle ou de non-prescription du travail de l'auditeur légal.

La réflexion sur l'éthique des auditeurs légaux a été principalement motivée par la recherche de facteurs explicatifs du risque de diminution de l'indépendance vis-à-vis du client. C'est cet aspect relatif de l'indépendance qui, nous semble-t-il, doit être clarifié. En effet, dans le cas aéronautique nord-américain présenté, tout comme le certificateur aéronautique français, l'auditeur n'est pas dépendant du client, dans le sens où son activité est monopolistique. L'indépendance est donc plus "morale" et fait appel à l'éthique de l'individu. Dans quelle mesure l'image des conséquences de sa décision peut-elle modifier celle-ci de révéler des écarts d'audit constatés ? Quelle valeur privilégier ? La sécurité, potentielle, des passagers ou le maintien de l'emploi chez l'audité ? Les valeurs de la mission de sécurité publique à long terme ou les valeurs économiques et sociales à court terme ? La réponse est claire du point de vue juridique : il faut révéler toute défaillance constatée. Or cela n'a pas été fait, et c'est ici l'un des piliers de notre recherche. Comment l'auditeur peut-il être amené à enfreindre les règles essentielles de son métier de certificateur légal, et ce, pour des raisons d'éthique ? Ceci semble incohérent avec l'affirmation selon laquelle l'éthique est le dernier rempart contre une non-révélation de non-conformité en audit légal (Farmer, Rittenberg et Trompeter 1987). Ces auteurs montraient, dès la fin des années 80, que la décision de l'auditeur pouvait varier en fonction de facteurs non-techniques liés à l'objet audité. Nous buttons alors sur la définition de l'éthique : est-elle une solution ou une méthode, une fin ou un moyen ? Il nous faut donc clarifier ce composant de notre objet de recherche. Ce travail préparatoire (Chapitre 1) nous semble indispensable en raison du nombre important de recherches qui utilisent le mot éthique comme un adjectif, et, à ce titre, émettent un jugement de valeur sur le comportement de l'auditeur. Mais, plus important à nos yeux, en

---

un écart significatif, et donc ne pas le rapporter, afin de pouvoir plus facilement faire accepter par son client des écarts plus importants, et ainsi éviter une situation de tension voire de blocage avec l'audité.

définissant clairement l'éthique dans notre recherche, nous nous démarquons de la majorité des recherches dans le domaine qui ne définissent pas substantiellement le concept d'éthique avant de l'étudier (Sonenshein 2007). Nous classifions les courants de l'éthique en analysant les valeurs qui les fondent, les méthodes proposées par les auteurs pour mettre en œuvre un comportement éthique, et le degré d'universalité de ces courants. Il en ressort d'abord une impossibilité fondamentale de comparaison des systèmes éthiques au regard des comportements individuels en raison du caractère dogmatique de leurs fondements. Vouloir identifier un système éthique meilleur qu'un autre dans le cadre de la gestion des activités d'audit serait alors un jugement de valeur incompatible avec un travail de recherche. Cependant, l'étude permet de conclure, en premier lieu, que l'éthique individuelle existe et qu'il s'agit d'un processus de décision individuel visant à agir au regard des valeurs individuelles de ce qui est considéré comme bien, mal, juste, injuste, bon, mauvais. En second lieu nous faisons apparaître une éthique de l'organisation. Ceci nous amène à reconsidérer l'éthique, et en particulier à faire émerger une différence essentielle à notre projet. En effet, il existe deux éthiques : celle de l'individu, et celle de l'organisation (dont nous verrons qu'elle est finalement assimilable à une déontologie). Or ces deux ensembles de valeurs coexistent au sein de l'organisation. Ceci nous amène à poser deux questions. De quelle indépendance l'éthique est-elle une composante ? Comment ces deux éthiques s'articulent-elles ?

L'indépendance a été aussi étudiée sous un angle psychologique : perception de l'indépendance (Heritage 2000), relation avec l'éthique (Herron et Gilbertson 2004, Ponemon et Gabhart 1990, Prat Dit Hauret 2003). Mais l'indépendance traitée est celle au regard de l'audité. Or en posant comme définition que l'éthique est avant tout un processus individuel, et qu'elle peut se heurter à l'éthique du cabinet (ou la déontologie), nous introduisons une seconde dimension à la notion d'indépendance. En effet, cette dernière peut s'affirmer au regard du client audité, mais aussi au regard des valeurs internes au cabinet. Dès lors la notion d'indépendance, déjà difficile à soutenir dans une vision absolue, perd toute qualité stricte. Il faut associer cette indépendance à l'organisme ou à l'individu dont on craint la dépendance. Parmi ces individus et organismes, nous intégrons alors le cabinet d'audit lui-même, la hiérarchie ou les pairs. En effet, il y a une dépendance de fait de l'auditeur avec ces "acteurs", par la capacité de sanction, de jugement, d'inclusion ou d'exclusion sociale

au sein du groupe professionnel. Ces acteurs véhiculent volontairement ou non des valeurs éthiques qui peuvent être en accord ou en conflit avec celles de l'auditeur, et ce, dans le cadre même de la pratique professionnelle.

Ceci nous amène à une seconde série de questions : comment les deux éthiques identifiées s'articulent-elles ? L'intérêt de cette interrogation est de savoir s'il y a lieu de rechercher une quelconque possibilité d'adaptation de l'auditeur aux valeurs de l'organisation qui l'emploie, ou si un système d'évaluation permettrait, soit une meilleure sélection, soit une adaptation de l'organisation. Mais pour que cette pratique soit efficace il faut que l'éthique d'un individu puisse évoluer. L'étape théorique suivante (Chapitre 2) sera ainsi consacrée à répondre à la question : l'éthique d'un individu est-elle stable ou bien est-elle évolutive ? Cette question a fait l'objet de recherche en psychologie individuelle. La théorie dominante depuis les années 70 s'appuie sur le principe séquentiel de développement de l'individu mis en avant par Piaget à partir des années 30. Les trois concepts essentiels en sont le séquençage (les phases se succèdent et sont irréversibles), la rationalité et l'origine interne du développement (la communication avec l'environnement est un élément de confirmation ou d'infirmation de ce que le cerveau a intellectuellement imaginé). En s'appuyant sur cette théorie largement diffusée, Kohlberg et Rest produisent une théorie du Développement Moral Cognitif. Or leurs fondements théoriques posent aujourd'hui nombre de problèmes face aux pratiques, d'une part, et face aux outils qu'ils ont engendrés, d'autre part. Les pratiques courantes en entreprise, et en cabinet d'audit légal en particulier, consistent en la mise en œuvre de codes, chartes, formations et informations visant à modifier, ou maintenir un niveau d'éthique considéré comme souhaitable par l'organisation. Mais la théorie en psychologie cognitive développée par les auteurs que nous venons de citer, postule qu'il n'y a pas d'évolution notable arrivé à l'âge adulte, et que toute régression est impossible. Nous avons donc ici un premier paradoxe : pourquoi les entreprises s'efforcent-elles à influencer l'éthique de leurs salariés ? Parallèlement, les modèles de décision éthique et les outils de mesure fondés sur cette théorie ont introduit au fil des trente dernières années de nombreux paramètres contextuels périphériques et pourtant incompatibles avec ladite théorie. Le principe de rationalité est lui aussi remis en cause comme unique modalité de raisonnement de l'individu au cours des années 70. Il s'agit du second paradoxe puisque malgré ces mises en évidence, les modèles

restent centrés sur la théorie historiquement dominante. Nous montrons ainsi que le Développement Moral Cognitif ne peut être un concept satisfaisant pour, d'une part, embrasser la diversité des systèmes éthiques, et, d'autre part, permettre une représentation des comportements individuels. Or le champ de la psychologie nous apporte une large palette de concepts qui peuvent nous permettre d'ouvrir la voie à une résolution des paradoxes. Pour cela il nous faut changer de paradigme. Dans un premier temps, il faut ouvrir le cadre théorique aux recherches sur le développement de la personnalité influencé par l'environnement social (Mead 1934, Vygotski 1934). Dans un second temps, il faut intégrer la théorie du contexte éthique (Victor et Cullen 1987). Mais les outils développés sont essentiellement utilisés pour évaluer le climat éthique, et rarement pour en estimer l'impact sur la décision. En outre le climat éthique est principalement microsociologique, c'est-à-dire qu'il ne pose pas le problème de la décision locale et ponctuelle. En effet, ce qui nous intéresse n'est pas comment le climat global influence l'attitude, mais comment une situation ponctuelle influence la décision. Pour cela, dans un troisième temps, nous devons compléter le cadre théorique par l'approche interprétativiste de la communication qui place l'individu en position de donner du sens, y compris moral, à la situation (Goffman 1974). Nous pouvons alors définir le message éthique : tout élément pouvant être interprété par le salarié au regard, soit des théories éthiques en philosophie, soit des modèles de décision éthique préexistants, est qualifié de message éthique. Ainsi, nous montrons par exemple, au regard de la sociologie des outils de gestion (Gilbert, Guérin et Frédérique 2005) que l'infrastructure de l'organisation peut faire l'objet d'une interprétation de la part de l'auditeur comme message éthique. Enfin, pour s'approcher d'une réalité managériale, l'objectif n'est pas d'isoler les messages dans chaque situation de décision, mais d'introduire des combinaisons dans une même situation de décision. Ces combinaisons peuvent alors produire des sens différents et opposés dont nous souhaitons étudier l'incidence sur la décision de l'auditeur. Ceci nous conduit à proposer une classification des messages entre ceux destinés initialement par les dirigeants à influencer la décision éthique (messages explicites) et ceux qui vont être utilisés par l'auditeur alors que non-destinés à eux ou bien non-destinés à être mobilisés dans une décision éthique (messages implicites).

Il s'agit du second pilier de notre problématique que nous pouvons désormais expliciter.

Comment les messages explicites et implicites sont-ils exploités par l'auditeur pour décider de révéler un écart d'audit qui doit être légalement révélé ?

Il en découle une série de questions de recherche.

1- La décision de l'auditeur de certification légale est-elle différente en fonction des situations ?

2- Quels sont les messages perçus comme utiles à la prise de décision par l'auditeur ?

3- Un seul message théorique défavorable à la conformité peut-il dégrader la décision bien que celle-ci soit effectuée dans un contexte fortement favorable ?

4- L'ambiguïté de la situation est-elle un facteur aggravant de la décision ?

5- La décision de l'audit dépend-elle de l'objet audité ?

L'étude de l'influence de la décision éthique en situation professionnelle se situe au croisement de plusieurs champs de recherche. Le travail de définition de l'éthique nous amènera à déterminer un périmètre conceptuel en allant puiser dans la littérature philosophique. Il nous confrontera à la problématique du contenu des termes "éthique des affaires" et "éthique des entreprises". Si la philosophie s'est occupée depuis l'Antiquité des problèmes de la pensée et de ses conséquences quotidiennes, cela n'a fait l'objet de réflexions spécifiques qu'avec les écrits de

philosophes du XVI^{e} siècle de Melanchthon et Marulic, de Leibnitz et Wolff, faisant apparaître le mot "psychologie". Wolff mettra en avant la nécessité d'une discipline de psychologie empirique (Nicolas 2001 : 7-9). Ainsi, étudier l'éthique d'une population de praticiens ne saurait s'affranchir des recherches en psychologie. Cette science, ou plutôt ces sciences (Lagarche 2004 : 5-17) nous apportent trois ensembles d'outils nécessaires à notre recherche : des théories, des résultats existants et des méthodes. Les développements récents en psychologie du travail peuvent apporter un éclairage utile pour comprendre l'apparition de non-qualités en audit. En effet, quelle que soit la rigueur de l'encadrement et de la formalisation des tâches à effectuer, il ne peut y avoir de travail prescrit anticipant toutes les situations possibles pour toutes les tâches possibles et il ne peut donc y avoir de système de contrôle exhaustif. L'auditeur peut donc être amené à résoudre des problèmes de distorsion entre le travail prescrit et le travail effectif en ajoutant des tâches ou des décisions à celles prescrites par l'organisation dans le but d'atteindre les objectifs qui ne sauraient l'être par la seule application de ce qui est prescrit (Dejours 2003 : 13-14). Le salarié doit agir en exploitant son imagination (Enriquez 1997 : 21-22), c'est-à-dire réaliser des tâches non-prescrites représentant le travail réel (Pacaud 1949). Ces zones non-contrôlées, dans lesquelles l'éthique du salarié peut s'exprimer, ouvrent la voie à l'autocontrôle. L'éthique est alors une passerelle entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion : *"Techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), dans une optique contractuelle. L'échange se résume à un peu plus de liberté au prix d'un peu plus de responsabilité. La délégation s'accompagne de l'obligation de rendre compte." (Burlaud 1995).* L'auteur citera deux ans plus tard l'éthique comme un des moyens du contrôle mais sans revenir sur la nécessité d'indicateurs mesurables (Burlaud et Simon 1997). Nous pouvons plus généralement utiliser la définition du psychologue néerlandais Hofstede : *"Le contrôle au sein d'un système organisationnel est le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément."* (Hofstede 1977). Cette dimension comportementale du contrôle à distance des individus se retrouve aussi dans les principales définitions du contrôle de gestion depuis le milieu des années 80 (Anthony 1988). L'étude de l'éthique s'inscrit donc dans le champ du contrôle, comme le montre déjà en 1999 l'article intitulé "*Corporate*

ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors"[10] (Weaver, Trevino et Cochran 1999). Il s'inscrit encore plus particulièrement dans le champ du contrôle en audit légal dans la mesure où l'éthique est la seconde composante du jugement professionnel, avec les compétences techniques (Gaa 1993, Gaa et Thorne 2004). Ainsi, notre recherche s'enracine-t-elle dans la mission de contrôle au sein des organisations.

Mais elle trouve aussi un autre développement au niveau de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Définie comme une recherche de convergence des buts de l'organisation et des buts et attentes de la société (Bowen 1953), la RSE intègre, selon Carroll (Carroll 1979) quatre dimensions de responsabilité (économique, légale, éthique, philanthropique) concernant quatre parties prenantes de l'organisation (investisseurs, salariés, clients, autres tiers). Si l'éthique de l'entreprise (sa déontologie) peut manipuler (le mot est sciemment choisi) celle de l'auditeur, l'entreprise se trouve dans la position d'influencer la partie prenante "salariés" sur un élément fondamental de sa personne : ses valeurs. L'entreprise est-elle légitime dans cette fonction, c'est-à-dire est-elle reconnue comme une institution et un groupe social à part entière au même titre que la famille, l'école, les amis ? Peut-elle en assumer la responsabilité ? Cela pose au final le problème de l'éthique de l'organisation[11] comme système de valeur à diffuser en GRH (Hireche et El Mourabet 2005) : peut-on souhaiter une éthique d'entreprise universelle, assimilée par toutes les organisations ?

Quelle mise en œuvre de recherche ?

La première étape opérationnelle de la recherche consistera en une présentation contrastée des deux principaux terrains de recherche (audit de commissariat aux comptes et audit de certification aéronautique) afin de justifier la comparaison (Chapitre 3).

---

[10] "*Les programmes éthiques de groupes comme systèmes de contrôle : influences de l'engagement des dirigeants et facteurs environnementaux.*"

[11] Nous prendrons position dans le chapitre suivant pour le terme "déontologie" en lieu et place de "éthique de l'entreprise".

Ensuite, pour répondre aux questions posées, nous avons adopté une série de positions délibérément désaxées par rapport aux approches méthodologiques antérieures. L'utilisation des scénarios est courante, mais très largement dans le cadre d'enquêtes autoadministrées présentant le risque d'être mal administrées et d'induire de nombreux biais. Les expériences de laboratoires ont été principalement utilisées pour montrer les relations entre la décision d'audit et les facteurs structurels des cabinets. Enfin, les recherches sur le terrain même des auditeurs sont rares.

La seconde étape (Chapitre 4) consiste en une série d'entretiens exploratoires avec les trois populations (auditeurs de commissariat aux comptes, auditeurs en aéronautique, praticiens de GRH). Ils ont permis de valider l'intérêt du thème, l'existence de situations problématiques en termes d'éthique personnelle, et de lister (en complément de la revue de littérature) les messages éthiques explicites ou implicites rencontrés.

La troisième étape (Chapitre 5) est une quasi-expérience de laboratoire sur la base de scénarios administrés par le chercheur, et ce, dans les entreprises. Nous avons ainsi pu neutraliser une grande partie des biais liés au questionnaire et nous avons intégré à cette expérience les conditions réelles de pratique d'audit en cabinet. Cette quasi-expérience a été complétée par l'administration d'un outil psychométrique d'évaluation du niveau de Développement Moral Cognitif.

Les résultats statistiques et leur analyse (Chapitre 5Chapitre 6 et Chapitre 7) permettent une série de conclusions sur la décision des auditeurs légaux.

Le choix de changement de paradigme se révèle légitime puisque l'outil d'évaluation issu de la théorie historique et rationnelle (le Développement Moral Cognitif) ne permet aucune explication des variations significatives de la décision des sujets expérimentaux (quel que soit le métier observé d'audit ou de GRH), alors que les variations de combinaisons s'y révèlent associées.

Les combinaisons de messages impliquées dans les variations de décisions sont très différentes entre les trois populations. Les commissaires aux comptes sont sensibles aux combinaisons incluant des messages explicites défavorables à la législation alors que les deux autres populations sont peu ou pas sensibles.

La perception des combinaisons est différente entre auditeurs aéronautiques et auditeurs de commissariat aux comptes : elle n'induit pas de sensation de difficulté chez les seconds mais une forte difficulté chez les premiers.

Nous mettons enfin en avant le fait que le concept d'indépendance, très largement étudié en audit légal, doit faire l'objet d'une différenciation entre indépendance au regard du client (courant actuel des recherches) et indépendance au regard des pairs. En effet nous montrons que pour certains auditeurs, la décision en infraction avec les règles en vigueur leur semble en adéquation avec ce que leurs confrères décideraient, et représente alors un risque majeur de mauvaise décision. Ces résultats et conclusions viennent confirmer le rôle de la socialisation et du recrutement dans la perméabilité des auditeurs au contexte immédiat de décision

.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

Chapitre 1

L'éthique : sédentariser un terme nomade

Synthèse du chapitre

Ce chapitre présente le premier cadre théorique fondamental de notre recherche : le concept d'éthique en philosophie. Une revue analytique des principaux courants de philosophie morale permet de produire une définition opérationnelle pour notre recherche : l'éthique est un processus libre et conscient de décision individuelle, fondé sur le jugement de ce qui est perçu comme bien ou mal, bon ou mauvais, juste ou injuste. Cette décision conduit à favoriser soi ou autrui, ou à choisir entre des tierces personnes impossibles à satisfaire simultanément, puis à agir. Nous montrons, en conclusion, qu'il n'est pas possible de mener une recherche sur la nature de l'éthique qu'il serait souhaitable de valoriser dans l'audit légal, car cela mènerait le chercheur à émettre un jugement de valeur. En revanche, l'existence d'un processus personnel de jugement éthique et la décision qui lui est associée peuvent être étudiée au regard de son impact sur le comportement professionnel.

Le caractère individuel que nous attribuons à l'éthique, sur la base de la revue de littérature, permet de distinguer l'éthique (individuelle) de la déontologie (ou éthique de l'entreprise).

Le mot « éthique » est récemment entré, c'est-à-dire depuis une vingtaine d'années, en force dans le langage courant des gestionnaires, des managers, des hommes et des femmes politiques. Mais son usage commun est inégal. Le mot revêt pour les uns une connotation morale, pour les autres une obéissance. Il est aussi, et peut-être le plus souvent, utilisé comme adjectif dans des affirmations normatives telles que « il faut être éthique ! » ou « ce comportement n'est pas éthique ». Le sous-entendu de cette acception étant qu'il faut être moral, voire conforme aux règles édictées par la communauté dont chacun dépend.

Nous nous trouvons dans une situation où le mot est passé d'un usage spécialisé, par et pour les philosophes, à un usage diffus, par tous et pour tous, et aux contenus (le pluriel devenant nécessaire) équivoques, ambigus, voire parfois contradictoires. Le sens s'est enrichi de définitions variées en fonction de l'utilisateur, de la situation et de la finalité de son emploi.

Dans le cadre d'une problématique de recherche, nous ne pouvons nous satisfaire d'une définition approximative. Pourtant, l'éthique a été mobilisée à maintes reprises dans le cadre de recherches sans qu'elle soit préalablement et précisément définie. Cela a permis sans doute sa diffusion, mais cela a aussi freiné la solidité des analyses et résultats de recherches qui l'ont mobilisée sans prendre le temps nécessaire à la définition du concept.[12] Nous nous efforcerons, dans la partie suivante, de préciser ce que nous entendons par éthique et comment nous envisageons son utilisation dans notre recherche.

Nous tenterons d'éviter deux écueils majeurs dans cette partie. Le premier consisterait à vouloir refaire une analyse bibliographique exhaustive et chronologique de la littérature en éthique. Ce projet relève de la thèse en philosophie et nécessiterait une étude des auteurs dans leurs textes originaux (grec, latin,

[12] Certaines recherches ont mal défini l'éthique, en qualité de champ d'investigation. Cela ne pâtit pas aux résultats généraux des travaux, mais cela nuit à la validité externe. En effet, une définition trop étroite de l'éthique peut conduire à étudier des variables tout aussi isolées. Et les conclusions sont alors limitées. Le second risque est de détériorer la crédibilité des résultats pourtant fiables.

allemand, anglais). Le second écueil à éviter serait celui d'une terminologie de la philosophie parfois proche du jargon et extrêmement compliquée. Cela aboutirait, en effet, à un texte inaccessible au non-initié. Or, le choix de la problématique présentée répond, entre autres motivations, à une volonté personnelle de montrer que les sciences de gestion ne sont pas éloignées des réflexions de fond sur la nature de nos relations à autrui et sur la nature de nos actes. C'est la raison pour laquelle nous avons délibérément réduit l'usage d'un langage technique, au risque de simplifier parfois, mais jamais de trahir la pensée des auteurs originaux.

Aborder l'éthique dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion nécessite une investigation préalable pour en définir le contour. L'objectif de ce chapitre est de formuler une définition opérationnelle pour notre problématique. Mais la démarche d'analyse que nous allons présenter permettra aussi de proposer une grille de lecture de l'éthique dans un objectif managérial. Ainsi nous aurons conjointement une définition applicable à notre protocole et un moyen de trier et organiser les concepts et théories qui s'appliquent à l'éthique dans l'entreprise.

Section 1. 1. Morale, éthique, déontologie : une simple question de vocabulaire ?

Avant d'entamer cette analyse il nous semble indispensable d'aborder la définition de l'éthique dans son sens commun et de relier ce concept à la morale et à la déontologie.

- ✓ Le langage commun

Rappelons les définitions actuelles françaises, anglaises et américaines du mot "éthique", les recherches sur lesquelles nous nous appuierons ultérieurement étant issues de ces trois grandes communautés linguistiques.

L'Académie Française[13] définit le terme ainsi :

*" **ÉTHIQUE** adj. et n. f. XIII^e siècle, comme substantif ; XVI^e siècle, comme adjectif. Emprunté, par l'intermédiaire du bas latin ethica, de même sens, du grec êthikos, «qui concerne les mœurs, moral».*

- ***I.** Adj. Qui a rapport aux conduites humaines et aux valeurs qui les fondent.*
  - *Les valeurs éthiques.*
  - *Les préceptes, les jugements éthiques.*
- ***II.** N. f.*
  - ***1.** Réflexion relative aux conduites humaines et aux valeurs qui les fondent, menée en vue d'établir une doctrine, une science de la morale. Aristote a été un des premiers à traiter des problèmes d'éthique. L'éthique kantienne. L'éthique nietzschéenne. Par Méton. Ouvrage traitant de cette matière. Écrire, proposer, publier une éthique. Titres célèbres : Éthique à Nicomaque, d'Aristote (IV^e siècle av. J.-C.) ; Éthique, de Spinoza (1677).*
  - ***2.** Ensemble des principes moraux qui s'imposent aux personnes qui exercent une même profession, qui pratiquent une même activité. Éthique professionnelle. L'éthique de la biologie et de la médecine."*

Le mot « éthique » représente trois concepts. Le premier est un adjectif qui qualifie les pensées et croyances d'un individu. Le second concept relève de la réflexion sur le comportement humain et les valeurs qui lui sont associées. L'éthique a pour finalité d'établir une « science morale ». Le troisième concept relève de la norme, puisqu'il s'agit « des principes moraux qui s'imposent aux personnes ». Il n'est plus question ici d'observer et de réfléchir aux valeurs et comportements, mais d'imposer des valeurs et des comportements à un groupe d'individus.

---

[13] Dictionnaire en ligne de l'Académie Française – 9ème édition.

Le présent projet traite des auditeurs français. Mais l'état de l'art implique une revue de littérature internationale qui est usuellement en anglais. Nous nous devons donc de vérifier les définitions anglaises et américaines de l'éthique. En l'absence d'organisme standardisant l'usage du vocabulaire anglophone, nous prendrons les deux principaux éditeurs de dictionnaires et de lexiques grammaticaux.

En américain, le dictionnaire Thesaurus (2006)[14] définit l'éthique ainsi :

"*Morality is beliefs regarding appropriate behavior, while ethics is the formal study of morality*"[15]

En anglais, l'université d'Oxford (2002)[16] donne la définition suivante :

"*The study of what is morally right and what is not*.[17]"

Les trois définitions divergent peu. L'éthique est une étude, une analyse, une recherche de la compréhension et des valeurs qui fondent le comportement moral. C'est-à-dire de ce qui est bien ou mal, bon ou mauvais, juste ou injuste. Seule la définition française propose une distinction entre ce qui est de l'ordre de la liberté "morale" et ce qui est de l'ordre de la conformité aux valeurs d'un groupe d'appartenance. Notons enfin, que la définition anglo-saxonne utilise le mot "moral" pour expliquer l'éthique, ce qui n'est pas présent en français. Ce mélange peut expliquer, en partie, que certains chercheurs utilisent indifféremment les deux termes "ethics" et "moral" pour signifier la même chose[18]. Ceci ne serait cependant vrai que

---

[14] (2006), *Roget's New Millennium Thesaurus*. First Edition (v 1.3.1) ed. Roget's New Millennium Thesaurus, ed. R.s.N.M. Thesaurus.

[15] "La morale est l'ensemble des croyances concernant les comportements appropriés, alors que l'éthique est l'étude formelle de la morale"

[16] (2002), *Paperback Oxford English Dictionary*. Oxford University Press, ed. O.U. Press.

[17] "Etude de ce qui est moralement correct ou non"

[18] Nous pouvons citer ici, à titre d'exemple symptomatique, les commentaires de Sonhenshein sur le modèle de Trevino : *"As a issue's moral intensity increases, individuals are more likely to recognize moral issues, make ethical judgment, establish moral intent, and engage in ethical behavior."*

dans la mesure où le contenu est, lui, parfaitement défini. Nous verrons au fil de la revue de littérature consacrée à l'étude de l'éthique, que cela n'est pas systématiquement le cas.

- Ethique, morale et déontologie.

Les termes éthique et morale sont souvent interchangeables dans le discours actuel. Il peut s'agir, soit d'une méconnaissance dommageable, soit d'un choix délibéré de réfuter toute différenciation. Certains auteurs cherchent depuis quelques années à réconcilier les deux concepts, ou plus exactement à rejeter toute différenciation. Ainsi Le Tourneau (2000) se refuse à définir l'éthique avant d'en aborder son application dans la réflexion légale. Dans une approche plus philosophique, Ogien (2007 : 12-17) pose comme préalable à son raisonnement que l'éthique et la morale sont synonymes. La raison avancée est que les auteurs sur lesquels se fonderait l'éthique ont tous construit une morale car leur système est impératif et normatif. Cette affirmation nous semble pourtant exagérée et il est possible de distinguer dans les écrits des auteurs la part analytique de la part impérative. La part analytique étant les éléments fondamentaux qui pourraient justifier la part impérative, c'est-à-dire ce qui devrait être fait. En cela, cette possibilité laissée au lecteur de distinguer l'injonction d'agir de sa justification, est une reconnaissance de la part des auteurs, du libre arbitre laissé au lecteur. Enfin on reconnaît, dans ce découpage que nous faisons, une forme d'étude de l'éthique qui mène à distinguer les origines de l'éthique de ses méthodes de mise en œuvre, ce que Audi peut appeler *une volonté d'expliquer* (Audi 2007 : 55-56). Il nous semble donc nécessaire d'entretenir cette distinction. Nous donnons à ce stade de la réflexion une première définition de l'éthique : c'est l'ensemble des principes et valeurs qui guident le comportement d'un individu. La morale est l'ensemble des principes et valeurs communément admis dans une population, et servant de référence pour juger et orienter les comportements (Blondel 1999 : 17), voire pour manipuler un groupe, conforter ou prendre le pouvoir (Nietzsche 1895 - 1994 § 44). Cette morale, Ricœur la définit comme un ensemble

---

Sonenshein Sonenshein, S. (2007), *The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model.* Academy of Management Review. **32**(4): p. 1022-1040.

de normes et de principes de ce qui est autorisé ou interdit, et comme un sentiment d'obligation au regard de ces normes et principes (Ricoeur Texte non daté)[19]. Nous verrons que l'éthique peut alors se scinder en deux catégories encadrant la morale (Mercier 2004 : 3-5, Ricoeur 1996).

Ce qui différencie les deux concepts, éthique et morale, est le passage de l'individu au groupe, et l'aspect impératif du cadre de principes et de valeurs constituant la morale. Le groupe n'est pas un groupe formel. Il peut s'agir d'une nation, d'une famille, d'une confession, d'un groupe d'individus dont le contour n'est pas déterminé. La déontologie est, quant à elle, un ensemble de principes et de règles devant être respectés, conduisant le groupe professionnel à adopter un comportement prévu. Elle s'apparente au concept de morale par son aspect normatif, mais elle est formalisée dans un document et s'applique à un ensemble fini d'individus[20].

En matière d'éthique, une classification historique courante oppose généralement les écoles philosophiques classiques (Aristote, Socrate, Kant, Descartes, Sartre…) aux utilitaristes (Mill, Rawls, Bentham) et au courant de l'éthique des affaires (Friedman, Freeman, Padioleau, Orsoni,). Mais cette classification semble inadaptée pour deux raisons. D'abord, parce qu'elle appauvrit les courants cités en agrégeant des idées fondamentalement éloignées, voire opposées, dans une même catégorie. Ensuite, parce qu'elle ne classe les courants qu'au regard des finalités recherchées : une universalité pour les classiques, un bonheur collectif matériel rationnellement construit pour les utilitaristes et une satisfaction socio-économique pour les éthiciens des affaires. Or une lecture attentive des auteurs met en évidence trois facteurs principaux qui les différencient :

- le degré d'universalité visé par le système éthique proposé.
- les concepts axiomatiques (nous parlerons plus loin de dogmes) qui fondent chaque courant ou chaque système éthique.

---

[19] Paul Ricoeur a réalisé plusieurs cours de philosophie à l'université de Montréal, dont les comptes rendus sont disponibles sur le site universitaire, sans que la direction pédagogique ne puisse confirmer avec certitude les dates desdits cours.

[20] Académie-Française, *Dictionnaire en ligne*. 9ème édition.

- La méthodologie de mise en œuvre de l'éthique proposée par chaque auteur.

Enfin, nous remettons en cause cette division chronologique des courants parce qu'elle nous semble inopérante en termes de recherche, juxtaposant uniquement des systèmes de pensée sans les articuler. Nous avons donc choisi d'analyser les courants de l'éthique en fonction des critères que nous venons de lister et, à nos yeux, utiles à notre problématique. La justification de ce découpage en trois axes d'analyse est autant pragmatique que méthodologique. D'un point de vue pratique, pour trouver un intérêt opérationnel à notre recherche nous devons savoir où et comment cette éthique s'inscrit dans la pratique de l'audit de certification. Nous verrons que la méthode éthique peut se traduire par une dépense de temps et d'énergie à réfléchir, destinée à mettre en œuvre l'éthique. Le degré d'universalité peut se traduire par l'énergie et le temps passé à son amélioration. Plus la réflexion aura pour vocation de s'approcher de l'universalité, plus le temps de réflexion sera long. Par ailleurs, la dimension dogmatique des systèmes nous permettra de faire apparaître des facteurs potentiellement explicatifs aux comportements, mais aussi de savoir si les systèmes éthiques sont scientifiquement comparables. En effet, les dogmes étant, par définition, non-réfutables ni démontrables, s'ils sont fondamentalement éloignés dans les différents systèmes éthiques, leur comparaison scientifique est alors impossible.

Section 1. 2. Le fondement des systèmes éthiques

Nous avons dit en introduction à ce chapitre que les systèmes éthiques sont fondés sur la distinction de ce qui est bien et mal. C'est-à-dire ce qui, selon les auteurs, paraît souhaitable pour tous ou pour chacun. Mais cette notion de bien nécessite une précision car elle n'est pas unanimement partagée, bien qu'elle soit centrale dans la détermination de l'éthique. Nous adoptons une étude selon que le référentiel dogmatique est externe à l'individu dont on étudie l'éthique, ou interne à celui-ci.

1.2.1 **Référence externe.**

La première référence au bien est externe. Il s'agit de la religion. Ce qui est bien est défini par Dieu. Ce référentiel, bien que commun à plusieurs auteurs majeurs en philosophie, n'est pas mobilisé de la même façon par chacun. Si pour Kant, le bien est une finalité en soi, sa définition relève des préceptes chrétiens. Ce qui est bien ou mal est ce qui est défini par Dieu sous la forme d'un postulat (Blondel 1999 : 176). Mais chacun a la liberté de choisir de s'y soumettre ou non, même si Kant prône de suivre les préceptes. Il n'y a pas de liberté du référentiel, mais une liberté de s'approcher ou de s'écarter du référentiel (Kant 1792 : 315-318). Ce référentiel, est en revanche inaccessible. Il représente un idéal du système de valeurs pour l'homme. Avec un référentiel divin similaire, nous trouvons une analyse différente de l'éthique dans la religion protestante telle que présentée par Weber. L'action individuelle n'est que le résultat d'une prédestination divine (Weber 1967). Dès lors, la notion de liberté disparaît. Il ne se forme plus qu'une sorte de fatalisme, mais assurant que chacun est à la bonne place et suit la bonne voie, celle choisie par Dieu. Même si celle-ci, vue par un humain, semble mauvaise. L'architecture des valeurs est inaccessible au commun des mortels. La bonne action est de faire le mieux possible ce que l'on a à faire, puisque c'est Dieu qui l'a défini, sans s'interroger sur le bénéfice terrestre. Il convient donc d'accomplir avec application toutes les tâches y compris les tâches matérielles, terrestres, temporelles (Weber 1967 : 91). La division du travail est alors un des signes bénéfiques de ces tâches terrestres puisqu'elle oblige de travailler pour les autres. A l'extrême limite, tenter de rechercher

le bien au sens humain peut être interprété comme hérétique, puisqu'il s'agirait de remettre en cause le statut qui a été défini par la force divine. Il convient alors d'être sûr de soi. Cette certitude dans le bien–fondé de sa tâche est la preuve de l'absolue confiance en Dieu (Weber 1967 : 127-128). La réflexion sur le rôle de soi dans la société est bannie, et le libre arbitre considéré comme inutile. Sous cet angle, et au regard de notre première définition, nous pouvons nous interroger sur la pertinence du terme "éthique" pour qualifier ce courant de pensée. Le terme est cependant justifié implicitement. Si la moralisation (formulation normative de ce qu'il convient de faire) est forte, c'est que le système de pensée reconnaît la possibilité aux individus de transgresser les lois divines, notamment en tentant de modifier leur position sur terre, en cherchant à comprendre les arcanes divines, ou en s'excluant de la religion protestante. Bien que se défendant d'être une religion, car n'ayant pas de dieu, au sens d'entité supérieure à l'humain, le bouddhisme propose une approche similaire mais à la mise en œuvre diamétralement opposée. Le fondement est une croyance en la possibilité d'une réincarnation jusqu'à ce que l'âme soit parfaite, c'est-à-dire exempte de toute interaction négative dans la vie terrestre. Bien que la source des valeurs soit par nature différente (un dieu en religion, un guide dans le bouddhisme), nous sommes aussi en présence d'une forme de foi, dont les valeurs sont exogènes à l'individu. Mais cette foi pose un problème pour les systèmes éthiques fondés sur la rationalité du raisonnement. En effet, il n'est pas envisageable de clamer la rationalité et parallèlement de croire aveuglément en une entité supérieure. Pour résoudre ce problème deux postures sont envisageables. La première posture est de tenter la démonstration de l'existence du dieu, en utilisant un raisonnement rigoureux. Il s'agit de la méthode kantienne. Le bien et le mal sont définis dans la sphère divine, qui, étant rationnellement démontrée, doit faire l'objet d'une application rationnelle dans la sphère terrestre. Cette première catégorie d'approche de la source divine de la définition du bien stipule que l'homme est positionné entre un niveau divin au-dessus et la nature placée à un niveau en dessous de lui. Ce qui différencie les systèmes éthiques est la façon dont l'homme peut envisager de se soustraire à cette loi divine. C'est-à-dire la méthode. La référence divine au bien est présente chez Levinas (Levinas 1992 : 68), mais avec une modalité particulière. Il y a toujours une référence préphilosophique dans tout raisonnement philosophique. Pour Levinas il s'agit de la Bible, qui porte en elle une dimension universelle, c'est-à-dire une capacité intemporelle à parler à tous les hommes (Levinas 1982 : 14-15). La

philosophie est en effet, selon l'auteur, un instrument incontournable de l'interprétation de la religion. Elle est un langage ultime, mais n'est pas le phénomène originel. Ce dernier est la Bible. Dans sa démarche personnelle mélangeant philosophie et religion, il n'y a pas opposition entre philosophie et religion. Les deux thématiques sont naturellement complémentaires. Il n'est donc pas question ici de classer les valeurs de la religion et de la philosophie, mais de rendre le système éthique possible par l'interaction des deux. La conséquence immédiate est la prise de conscience de l'existence de l'autre et l'apparition de l'injonction "tu ne tueras point" (Levinas 1982 : 83). Ce message incontournable est la passerelle entre la religion et la philosophie mais crée aussi une relation d'ordre entre soi et autrui. Autrui devient plus important que soi-même, de la même manière que dans le bouddhisme, mais avec une notion de responsabilité associée (Levinas 1982 : 93).

Nous pourrions ainsi dire que ces courants se fondent sur des valeurs définies de façons exogènes à l'individu, dans le cadre d'une relation à un dieu, divinité toute puissante, fondateur de la notion de bien.

La seconde posture est d'envisager la relation à une entité divine sous un angle moins dualiste que celui de l'homme soumis à un dieu. Si Dieu est associé à la Nature, c'est-à-dire l'ensemble des lois qui régissent et organisent la vie, alors, il n'y a plus de notion de supériorité et plus de notion de prédestination. Il ne reste qu'un cadre naturel contraignant le comportement humain. Quelles sont alors les valeurs ? Il s'agit, selon Spinoza de la vertu. Un ensemble de règles individuelles, régies par la nécessité d'assouvir des désirs naturels, dans la limite des règles de la Nature et dans la limite d'une raison humaine évitant la destruction de la nécessaire relation sociale (Spinoza 1677 : 286-287). Il n'y a plus de prédestination au sens de volonté divine. Il ne reste qu'une prédictibilité théorique chez Spinoza puisqu'il lui semble évident que tout est rationnel et peut se réduire à un système logique. Il convient de ne pas confondre prédictivité et prédestination. Ce dernier concept relève de la volonté divine de donner un chemin d'existence aux hommes, alors que la prédictivité signifie un déterminisme antérieur à l'existence de l'homme. Mais Spinoza rejette ici toute interprétation finaliste au sens de Descartes, c'est-à-dire toute tentation de croire que la finalité des actes humains ne peut rationnellement se comprendre et doit uniquement s'accepter dans la foi du dessein de Dieu. Mais alors,

si l'existence est prédéterminée, comment peut-on parler d'éthique puisque la liberté d'action est anéantie par la causalité ? La rationalité et le déterminisme impliquent une certaine limitation du libre arbitre de l'individu. Le libre arbitre de Spinoza est celui de penser et de vouloir, et non de faire. C'est le pouvoir. Puisque Dieu est la Nature, et que l'Homme est naturel, il ne peut y avoir de possibilité de s'extraire de la Nature. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible, tel que Descartes le préconise, de rompre avec les lois naturelles de l'homme pour s'élever au-dessus et accéder à un état intermédiaire entre nature et déité. C'est en ce sens que pour Spinoza, l'homme est contraint à un déterminisme fort. Mais Spinoza s'évertue à différencier le bien et le mal, du bon et du mauvais. Pour l'auteur, les premiers relèvent de la morale, rationnellement injustifiables, alors que les seconds se revendiquent de l'éthique. La définition du bon est ce que l'on peut affirmer avec certitude comme étant utile (Spinoza 1677 : partie IV, définition 1, p 268.).

Mais le cadre externe n'est pas uniquement religieux. Certains systèmes éthiques se reposent sur des valeurs laïques liées à la prise de conscience de l'homme en tant que tel. La sensation d'être, renvoie à l'existence des autres avec la même force. Une représentation significative est celle de l'existentialisme de Sartre et Camus. Fondamentalement, l'éthique des deux auteurs repose sur la reconnaissance de l'individu comme unique et de même statut. Mais une divergence réside dans le degré de reconnaissance. Pour Sartre, l'éthique se traduit dans l'action, comme nous le montrerons dans la partie "méthode". Cette action peut, dans le cas particulier de la conviction politique, s'affranchir de la reconnaissance d'autrui comme alter ego, voire au nom de la fin politique, en renier l'existence. Tuer un adversaire dans un objectif politique que Sartre pouvait considérer comme universel, idéal et idéologique, était légitime. Cette option était inacceptable pour Camus et fût à l'origine de leur désaccord durable. Pour ce dernier, aucune idée ne peut être élevée à un niveau supérieur à l'existence humaine. Si l'idéologie exige un asservissement de l'homme, alors il faut refuser l'idéologie. On pourrait dire que Sartre était finalement externe dans la mesure où le référentiel éthique est un cadre politique qui peut justifier le mal auprès de certaines personnes. Alors que Camus avait posé comme limite dogmatique le fait d'induire la violence au nom de ses idées. Camus serait alors plus interne.

Enfin, un cadre externe, mais non-divin peut être amené à servir de référentiel éthique. Nous le présentons ici, car il est un outil de la politique, et en ce sens, et uniquement pour cette raison, nous pouvons le rapprocher du référentiel de Sartre. Il s'agit de la justice. Celle qui est institutionnalisée et donc reconnue par tous, ou en tous cas par l'immense majorité de la population. Cette justice définie comme équité, théorisée par Rawls (Rawls 1971-1997 : 37), devient l'origine de ce qui doit être fait ou de ce qui est interdit. Sa raison d'être est associée à la volonté de préserver la liberté. Le système de justice doit en permanence être capable de garantir la maximisation de la liberté des individus.

1.2.2 **Référence interne.**

Nous pouvons désormais proposer d'étudier une autre formulation du référentiel, endogène cette fois-ci à l'individu.

Il induit donc le principe de bonheur comme étant la maximisation des moyens permettant d'augmenter les plaisirs individuels, au sens de réduction des souffrances. La référence est interne à chaque individu. Si la notion de qualité des plaisirs est abordée, avec la possibilité de comparer les différentes intensités de satisfaction, il est fondamental de noter que le plaisir est toujours mesurable. Non par la quantité intrinsèque, mais par l'individu qui le perçoit. Fondamentalement, le bonheur se mesure, se quantifie. Il est avant tout individuel et, par accumulation, collectif (Bentham 1834 : chap2, Mill 1843 : p. 101-103). Enfin, les valeurs de référence ne sont pas définies par un être divin, mais par les humains eux-mêmes, raison pour laquelle nous définissons ce référentiel comme endogène. Cette référence est au demeurant relative. Pour Mill, ce qui importe, c'est une satisfaction qui, dans la mesure du possible, ne doit pas empêcher la satisfaction d'autrui. Mais les valeurs nécessaires à mettre en avant pour atteindre ce niveau de satisfaction générale ne peuvent être définies par chacun. S'il admet la nécessité de principes universels, leur identification relève du principe régulateur, c'est-à-dire qu'ils doivent être choisis par une partie de la population considérée comme l'élite. Nous voyons alors qu'il y a, au regard d'un même référentiel, contradiction entre les utilitaristes et Jonas sur la façon de l'interpréter. Pour les premiers, les techniques et connaissances doivent être exploitées à leur maximum, et ils comptent sur la possibilité de celles-ci à corriger les éventuelles déficiences constatées a posteriori.

Pour Jonas, ces technologies ont donné à l'homme un pouvoir qu'il ne saurait maîtriser, et surtout qu'il ne saurait estimer ou évaluer au-delà de la durée de sa propre existence. Cette limitation intellectuelle, voire biologique, est le fondement de la réflexion du système éthique de Jonas (1990: 28-33). Son interprétation est au demeurant strictement conséquencialiste et rationnelle. D'abord, il pose comme fondement que l'humain est dans la nature. Ensuite, cette nature indispensable à la vie humaine, est conditionnée désormais par les actes humains. L'homme laisse des traces, des témoignages de ses actions (Jonas 1990: 140-141) qui auront des conséquences à long terme. La nature étant essentielle à la survie de l'espèce humaine, au sens de bonne pour elle, l'éthique se voit étendue à ce qui est "*extra-humain*" (Jonas 1990: 34-35). Le résultat de décisions prises mettant en œuvre des technologies ne peuvent être raisonnablement envisagées tant elles dépassent les distances et les délais que l'homme peut interpréter. Nous pourrions, sans doute, renforcer cet argument par le fait que le cadre d'innovation juridique que représente la création des sociétés en tant que personnes morales, font que leurs structures perdurent au-delà de la durée de vie de leurs fondateurs, et que les conséquences sont indéfinissables à l'avance (Sparkes 2006). L'auteur présente même cet élément comme un questionnement pertinent sur la légitimité de la responsabilité sociale des entreprises, dont une partie est consacrée à l'éthique des affaires dont nous parlerons au paragraphe plus loin. Ainsi, le pouvoir des technologies (et des organisations) a dépassé, selon Jonas, le service qui était attendu par l'humanité. Il y a un risque majeur lié aux conséquences négatives de leur utilisation non-maîtrisée. Il faut être prudent en minimisant leurs applications.

L'éthique des affaires selon qu'elle est abordée sous un angle modéré ou radical peut s'interpréter comme une redéfinition des ordres de la nature, et de la place occupée par l'homme. Dans une lecture modérée, la gestion des affaires économiques est placée au même niveau que l'homme. Il convient de choisir lequel des deux est à privilégier lorsqu'il y a conflit. Dans une lecture radicale, les affaires n'ont pas de morale, pas d'éthique (Friedman 1970) . Elles forment un ensemble de règles du monde naturel, incontournables et inaliénables, au même titre que les lois de la physique ou de la biologie. Elle surplombe la vie humaine, qui doit s'y conformer. L'univers économique est un espace incontournable de la vie humaine, mais la liberté existe dans cet espace. Cette approche est qualifiée de mécaniste par

un autre Prix Nobel d'Economie : Sen. Il argumente en faveur d'une position plus modérée, rappelant que les sciences économiques ont fait partie des ouvrages de philosophie morale jusqu'au début du XXe siècle. Il ne met pas en opposition ces deux conceptions, mais avance, au contraire, qu'elles ont tout intérêt à échanger, se nourrir mutuellement (Sen 1993-2008 : 8-13). Dans une démarche encore mécaniste mais ouverte à des dimensions non-économiques, un courant modéré propose le maintien de la relation hiérarchique, mais avec un degré de pression de ce cadre économique atténué (Freeman et Evan 1993). Les fondements ne sont pas explicitement prononcés. Mais la partie impérative des affirmations de la priorité donnée aux affaires économiques ne laisse pas de doute quant aux valeurs fondamentales. Le terme "éthique" est alors utilisé dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises pour améliorer des pratiques que la morale ne peut accepter. Pour certains, il s'agit à l'extrême, d'un embellissement par des paroles (Roberts 2006: 10-12) qui ne peut alors relever de l'éthique et s'apparente à une opération de communication publicitaire, avec pour finalité de maintenir une acceptabilité sociétale de l'entreprise, participant ainsi à la pérennité économique. Ce processus relève d'une éthique de groupe (au sens où l'entreprise est une association d'individus) fondée sur des valeurs économiques.

1.2.3 **Quels intérêts pour notre recherche ?**

Le principal intérêt de l'analyse que nous avons menée est de montrer que l'éthique est fondamentalement appuyée sur des axiomes propres aux auteurs. Il en découle deux éléments essentiels. Nous avons fait une comparaison entre ces axiomes permettant de comprendre pourquoi les systèmes se rapprochent ou s'éloignent les uns des autres. Cela permet d'évaluer, d'une part, les possibilités d'interconnexions des raisonnements, les passerelles conceptuelles et pragmatiques entre les systèmes éthiques. Mais, d'autre part, ce qui est plus important d'un point de vue managérial, réside dans la possibilité de saisir le référentiel de bien et de mal qui est propre à chaque éthique et le degré de liberté reconnu à chaque individu pour agir. Les valeurs idéologiques auxquelles se rattache un individu représentent les fondations d'un ensemble de référentiels dont nous verrons, dans la partie consacrée à la psychologie, qu'elles ne sont pas les seules valeurs pouvant influencer la décision et le comportement. Le second intérêt pour notre recherche est de montrer

que l'éthique ne peut être un objet de recherche en management si l'objectif est d'ordonner les différents systèmes. En effet, puisqu'ils sont fondés sur des dogmes, par définition invérifiables et donc infalsifiables au sens de Popper, ils ne peuvent faire l'objet d'une comparaison sauf au risque d'émettre un jugement de valeur. Il nous faudra donc trouver une voie d'opérationnalisation de l'éthique, ce que nous proposerons à la fin de cette partie.

Un dernier intérêt réside dans la place que chaque système propose de donner à l'humain. Nous pouvons dans un premier temps mettre à l'écart la vision Weberienne[21] dans laquelle l'homme n'a aucune possibilité de libre arbitre, donc de choix. En effet, les constats empiriques (celui des autorités aéronautiques US ou des commissaires aux comptes d'ENRON par exemple) nous montrent qu'il y a une forme de liberté de décision indépendamment de la nature du Bien associée à la législation en vigueur. Nous avons ensuite les systèmes où l'homme est une entité intercalée entre une divinité, référentiel du bien et du mal, et un monde matériel où il n'est pas souhaitable de subsister. L'éthique consisterait à agir en fonction du dieu afin de s'élever (Kant). L'homme peut aussi être plongé dans un monde terrestre où la notion de dieu est fondue dans la notion de nature, par définition indépassable. La nécessité éthique relève d'une logique d'entraide. Les autres sont comme moi (Spinoza) et je ne peux vivre sans eux (Morin). Il se peut que l'homme soit assujetti à un idéal non-religieux dont la prééminence le rabaisse à nouveau au regard d'autres humains qui seraient détenteurs de cette croyance. Cela crée implicitement deux catégories d'humains (Sartre, Bentham). En se dégageant de l'enracinement religieux, les approches utilitaristes, certainement ancrées historiquement et dont l'émergence est liée à l'accélération des connaissances scientifiques et aux applications techniques de plus en plus diffusées, se sont appuyées sur un idéal de bonheur résidant dans l'absence programmable de la souffrance et de la mort. Cet accroissement des connaissances et des biens matériels associés, a préfiguré la généralisation d'un système économique capitalistique, lui-même porteur d'une proposition d'éthique. Nous pouvons y voir un renversement des ordres, en mettant en avant la nécessité économique. Cela induit un second renversement, celui des

[21] Ou, plutôt l'approche qu'il présente de l'éthique protestante dans une vision historique.

moyens passant au-dessus des fins. Il est bon de progresser technologiquement et donc économiquement. Dans cette vision, l'univers des affaires économiques est au-dessus de l'humanité. Cette dernière, même si cela n'est pas directement évoqué, lui est assujettie. La vision alternative de la théorie des parties prenantes cherchant, quant à elle, à rendre compatibles les deux sphères (économique et sociale), mais avec une volonté toutefois marquée pour une pérennisation du système économique.

Vouloir analyser l'éthique sur la base de ses fondements, c'est nécessairement faire appel à une dimension dogmatique. Le référencement à une divinité, l'externalité des conséquences de ses actes, la responsabilité ou l'absence de responsabilité sont autant de concepts sous-jacents aux éthiques qu'il nous est impossible de comparer. La plupart des systèmes que nous avons présentés, sont pour le moins cohérents en leur sein dès lors que nous ne remettons pas en cause les deux ou trois postulats qui leurs servent de fondation. Nous rejoignons Gregoire (1967 : 6-7) lorsqu'il affirme que l'élaboration des courants éthiques en philosophie *"…est elle-même fonction d'une "préférence" initiale, indémontrable…".* Cette partie nous permet de délimiter clairement le champ de recherche au regard d'une approche épistémologique. Cela signifie que nous ne pouvons pas mener notre recherche en la fondant sur la définition des différents systèmes éthiques. Cela nous mènerait à émettre un jugement de valeur par le biais de la comparaison. Ce travail préparatoire nous apporte toutefois des informations essentielles, non pour mener de façon opérationnelle la recherche mais pour en comprendre certains résultats, et recentrer les conclusions. C'est ce que nous verrons dans le dernier chapitre. Il nous est aussi nécessaire pour mettre en œuvre la séparation que nous faisons entre éthique des individus et éthique des affaires, avec la partie consacrée à la méthode.

Section 1. 3. La méthode éthique

Les courants de la pensée sur l'éthique présentent un point commun. Ils ont tous pour vocation de proposer des voies pour accéder à une vie en société plus agréable et, pour les plus ambitieux, d'accéder au bonheur. Nous pouvons à nouveau utiliser la différenciation liée à l'internalisation ou l'externalisation pour organiser l'étude des grandes approches méthodologiques proposées par les auteurs.

Une première approche, réside dans l'internalisation de l'éthique. L'éthique se construit en chaque individu. L'approche d'Aristote (Aristote IVe siècle av. JC : 77-104) est, à ce titre, fondamentale. Pour lui, il convient de développer des vertus personnelles qui permettent simultanément l'accession au bonheur et le respect d'autrui. Ces vertus sont acquises par l'éducation, la formation, l'exemplarité. La pensée des Lumières a apporté la rationalité du raisonnement. Ainsi, la façon de parvenir à un comportement éthique repose sur une pensée structurée et rationnelle. Cette méthodologie implique de prendre en considération l'ensemble des conséquences possibles de ses actes dans le cadre d'une bonne volonté affirmée. Il n'y a pas de vertu bonne ou mauvaise en soi à l'exception de la volonté de bien faire (Kant 1792 : Tome II, p 250-257). Mais la rationalité intellectuelle seule ne suffit pas à aboutir à un système éthique. S'il faut s'engager dans un jugement, c'est-à-dire le choix de ce qui est bien ou mal, bon ou mauvais, juste ou injuste, il faut ensuite passer à l'action. Seule la pensée permet d'aborder cette étape (Arendt 1973-1996 : 72-73). La notion de rationalité est aussi mise en avant dans une conception légale de l'éthique formulée par Rawls (Rawls 1971-1997 : 37). C'est un axiome nécessaire à la démarche permettant à chacun de définir a priori ce qui est bien ou mal, juste ou injuste (Rawls 1971-1997 : 38). Par opposition à la rationalité absolue, une autre forme de rationalité est mobilisée mais avec la conscience des limites cognitives de l'homme pour réfléchir aux conséquences de ses actes. Cette rationalité limitée au sens de Simon (Simon 1983) est mobilisée par Morin dans son système éthique (Morin 2004 : 47-48). Elle est orientée vers autrui et ne supporte qu'un postulat fondamental : la parole engagée est irrévocable. La quintessence peut se résumer par "si tu dois, tu peux" que l'on retrouve chez Kant. C'est l'obligation que l'on s'impose par la parole donnée qui dicte la capacité d'action. La volonté de répondre à ses promesses est donc antérieure à l'action. On peut retrouver cette notion d'engagement dans celle de la responsabilité envers l'autre, dans la reconnaissance de l'autre en qualité d'humain. Cette reconnaissance peut se faire individuellement par la perception de son "visage" (Levinas 1982 : 93). Ce message lié à l'existence de l'autre, implique une responsabilité absolue sur autrui. « *Autrui, en tant qu'autrui, n'est seulement qu'un alter ego. Il est ce que moi je ne suis : il est faible alors que je suis fort ; il est le pauvre, il est la veuve et l'orphelin*. » (Levinas 1947). Le visage peut aussi renvoyer à la reconnaissance de l'humanité et l'appartenance d'un individu à celle-ci (Finkielkraut 1996 : 13-15). C'est-à-dire comprendre la perception

et la conviction que chacun est un et qu'il existe une infinité de « un » différents. Nous sommes dans le cadre de la pensée sur l'existentialisme, c'est-à-dire la recherche de ce qui fait que chacun a une existence et ne se confond pas avec les autres individus (Levinas 1992 : 77-91). Dès que la nature unique de l'existence est posée, l'autre apparaît obligatoirement puisqu'il est un individu différent de soi. Elle oblige et engage, dans la responsabilité de cet autre. Pour Levinas, cela lui donne dans un premier temps la qualité d'alter ego[22], puis ordonne de se rendre responsable de l'autre, même dans les actes négatifs de ce dernier (Levinas 1982 : 83). L'engagement est infini, et supérieur à l'engagement vis-à-vis de soi-même. Cette responsabilité est gratuite, ne peut faire l'objet d'un espoir de réciprocité et n'a pas de limite dans l'intensité ni dans le temps : "On n'est jamais quitte à l'égard d'autrui" (Levinas 1982 : 95-101). Cette responsabilité sans limite implique qu'il ne soit pas possible de s'en affranchir, de s'en dédouaner d'une quelconque manière ni être relayée par un artéfact. Sartre pose comme inaltérable la liberté de choix de l'individu. Cette liberté engendre une responsabilité totale de ses actes. Sartre explique ainsi que chacun a le choix, même si ce choix doit remettre en cause l'intégrité de l'individu. Cette éthique ne peut être normative. Elle ne peut se traduire en règles, ni en codes de déontologie (Levinas 1982 : 84-85). Le fait d'exister et d'être conscient de l'autre pose impérativement la question : est-ce que ma place n'est pas volée au détriment de l'autre (Levinas 1992 : 93-94) ? On notera que cette question pourrait être interprétée comme un sentiment initial de culpabilité, inhérent à l'individu. La notion de soi relativement à l'existence de l'autre est centrale. Elle peut être encore différemment définie, en prenant comme référence le groupe d'individus formant l'humanité. Il faut mettre au centre de la méthode le souci de soi, non comme individualisme mais comme réduction de soi à l'essentiel (Foucault 1984). Avant tout, Foucault (1984 : 45-50) pose comme postulat la nécessité de la liberté individuelle pour mobiliser l'éthique. Il s'agit d'une forme réfléchie de liberté, appliquée à soi-même. C'est-à-dire qu'il s'agit de rechercher la liberté déjà décrite par les Antiques grecs. Le but est de se libérer de ses passions, pulsions, besoins superflus. Le risque d'abus de pouvoir n'existe que parce que l'individu est esclave de ses propres

[22] Pour Sartre, l'homme a un alter ego, autrui, qui n'est pas son égal identitaire, mais son égal en droit fondamental d'exister.

désirs et pulsions. Ce fondement posé, Foucault préconise de se préoccuper de soi afin d'améliorer son éthique. Il inverse le propos classique visant à former l'individu à la reconnaissance de ce qui est bon ou mauvais pour autrui. En effet, la question de ce qui est bon ou mauvais pour autrui se pose uniquement s'il y a un doute sur la relation de soi à autrui, c'est-à-dire s'il doit y avoir une relation de priorité dans la réalisation du bien. On constate que le problème éthique relève encore de la relation de priorité qui peut être construite entre les éléments du vivant. Or cette question ne se pose plus si la relation à autrui est sans équivoque. Foucault (1984 : 53) ne propose pas de penser à soi, mais de penser sur soi. L'individu doit faire une recherche sur la nature réelle de sa place dans le monde, et plus particulièrement dans le monde social. Cette réflexion se pose pour soi, pour autrui et pour la cité. On retrouve ici les trois axes de responsabilité éthique de Morin. D'une certaine façon, il rejoint Spinoza en affirmant que l'on doit connaître ce que l'on est, c'est-à-dire savoir avec justesse ce qui est indispensable à notre intégrité. Ces besoins ou désirs, selon Spinoza, forment un noyau dur que nous ne pouvons abandonner au risque de perdre son identité. En accédant à cette conscience de soi, il se réduit au principal de l'être. Ce minimum déterminé lui permet de savoir où se situe la limite entre soi et autrui. Et ainsi lui donner la conscience que quitter son domaine d'existence minimum, c'est prendre le risque d'empiéter dans le domaine d'autrui. L'éthique consiste en une capacité de se rendre à l'évidence de son statut minimaliste, permettant de ne prendre que les décisions relevant de la zone de responsabilité essentielle à chacun. Savoir qui je suis, quels sont mes besoins essentiels et quelles sont mes prérogatives minimalistes dans la société, me permet de savoir ce que je peux ou ne peux pas faire, ce que je dois et ce que je peux revendiquer. On retrouve cette forme d'analyse chez Spinoza, mais en empruntant un cheminement intellectuel différent. Si, comme pour Kant, la rationalité est la méthode idéale de raisonnement, fondée sur des principes logiques relevant des mathématiques, Spinoza se différencie en prônant la satisfaction des désirs de l'individu. Nous pourrions penser que l'auteur revendique un individualisme extrême. Spinoza développe particulièrement la notion de bien en tant que valeur morale, en relation avec la satisfaction des désirs. Selon lui, l'homme a pour principe fondamental de survivre en satisfaisant des désirs. Ces derniers, assouvis, représentent autant de *pouvoir d'exister* accumulé. Le terme de "désirs", problématique dans une lecture cartésienne ou kantienne, est précisé par l'auteur. Une mauvaise interprétation de

ces désirs serait de penser que Spinoza prône une liberté d'action totale, quitte à déposséder, détruire ou instrumentaliser l'autre. Il précise que le désir, pour être souhaitable, doit être construit sur une parfaite connaissance. C'est-à-dire être défini sur la base de la vérité. Si le désir est construit sur une méconnaissance, il est une illusion. La conduite individuelle qui en découle est erronée et peut engendrer le mal. C'est dans la modération des désirs raisonnables que Spinoza définit ce que peut être la place de chacun dans la société. Ainsi, en s'occupant de soi, dans le sens de savoir définir ce que chacun souhaite assouvir comme désir modéré, on produit suffisamment de satisfaction individuelle mais sans déborder sur les besoins d'autrui. Le schéma éthique méthodologique selon lequel s'occuper de soi est au cœur de la méthode, se retrouve aussi dans le courant de pensée bouddhiste mais accentué à son extrême, et en s'affranchissant de la rationalité. Il s'agit de mener une réflexion et une méditation visant à réduire à néant la nécessité de l'individu. Cette nécessité supprimée, la vie ne se justifie plus que par l'existence d'autrui (Varela 2004 : 120-121). L'autre est donc la seule fin possible, le seul centre d'intérêt.

La notion de responsabilité peut être cependant introduite différemment dans le champ de l'éthique. Sartre revendique la responsabilité de chacun dans le cadre de ses propres actes (Sartre 1944). Cette responsabilité de ses actes rejoint alors, pour partie, celle de Levinas, dans le sens où l'individu ne peut se réfugier derrière une barrière formée par le droit, la peur, le jugement d'autrui, les institutions. Cette responsabilité est totale, et engagée, même dans la non-action. Ne pas agir, c'est déjà décider. Enfin, la responsabilité individuelle est engagée même si elle devait conduire au sacrifice.

Notons ici que la notion d'éthique est donc reliée au concept de décision. Cette idée nécessite d'être développée car elle est préalable à la méthode. Pour décider, la notion de liberté ou de libre arbitre est indispensable. La décision éthique dictée ou imposée est un oxymore. Il ne peut donc y avoir d'éthique sans un certain degré de liberté, d'"*autonomie morale*" (Morin 2004 : 21), de libre arbitre encadré par les lois de la Nature (Spinoza), ou de la liberté absolue de Sartre, Kant ou Schopenhauer

(Schopenhauer 1886)[23]. Pour Rawls cette condition est nécessaire à la pratique de la justice, et pour Morin elle est indissociable de la mobilisation de l'éthique pour répondre au dilemme posé par les impératifs opposés : il faut une autonomie morale qui se manifeste par une possibilité individuelle d'autocritique et de remise en cause de l'obéissance aveugle aux ordres. En ce sens, la prédestination de l'homme dans la religion protestante présentée par Weber (1967) exclut la possibilité de décider. Le terme d'éthique peut alors, dans ce cas précis, être remis en question. Pourtant, une vision historique de l'évolution des entrepreneurs peut mettre en avant que c'est l'absence de contrôle, ou de contre-pouvoir, au développement exacerbé du profit individuel qui a amené à oublier les fondements protestants de l'économie, pour ne plus voir que les profits, comme une fin en soi[24].

Une seconde approche méthodologique propose d'externaliser tout ou partie de l'éthique. Le bien et le mal ne sont plus le fruit d'une décision et d'une responsabilité strictement individuelle, mais d'une force externe à laquelle participe chacun, ou à laquelle chacun est soumis. L'idée même que l'éthique soit nécessaire en soi, dans le for intérieur de chacun, peut être ici remise en cause. La méthode éthique se fonderait sur une socialisation rendue nécessaire par la vie en société. Plus exactement, seule la vie en société permet la survie de l'homme. L'homme est contingent du social. Cette contingence mise en avant par Morin se retrouve aussi chez Sartre comme justification de la nécessité éthique (Sartre 1982 - Propos recueillis le 1er novembre 1979)[25]. Morin distingue deux mouvements éthiques (Morin 2004 : 16). D'abord un mouvement d'inclusion dans lequel l'individu inclut

---

[23] Cité par Audit 2007: 55.

[24] D'après l'historien Bryant en 1940 cité dans Sparkes, R. (2006), *From Mortmain to Corporate Social Responsibility: The Historical Background*, in *Corporate Social Responsibility*, J. Allouche, Editor. Palgrave Macmillan: New York. p. 38-72.

[25] Cette cause commune de la condition sociale engendre deux visions différentes. Pour Morin, elle impose une pensée réfléchissante. Si la vie en société est une condition de ma survie, je me dois de faire attention aux autres membres de la société, dans mon propre intérêt. Sartre y voit plutôt une contingence morale, dans le sens où toute action, ou inaction, aura un impact sur autrui et risquera de le blesser.

autrui à sa propre destinée : "*Autrui est une nécessité vitale interne*". L'individu ne peut se passer d'autrui. Mais l'auteur ne nous précise pas pourquoi autrui nous est vital. Par nature ou par fonction ? Ensuite, un mouvement social dans lequel les normes et les règles produites par le groupe social imposent un comportement individuel de solidarité. Selon l'auteur, les deux mouvements se nourrissent mutuellement. Le mouvement d'inclusion de plusieurs individus forme une norme sociale qui provoque des inclusions au niveau des individualités dans le groupe. Chacun oscille entre le "JE" (individu), le "NOUS" (inclusion) et le "IL" (autrui). Le "IL" et le "NOUS" relèvent de l'inclusion alors que le "JE" survient en raison de la compétition permanente que les individus se livrent dans le groupe et au caractère égoïste qu'elle stimule. Morin pose la définition de l'éthique comme un sentiment de devoir et d'obligation morale. Ce sentiment met l'individu en "*reliance"* avec d'autres individus, avec l'ensemble de l'humanité et avec la société (Morin 2004 : 17-66). Cette "*reliance*", peut être traduite comme une conception symbolique et abstraite du fait que l'on appartienne au même destin global et que les actions menées, ici et maintenant, peuvent avoir des conséquences sur d'autres, maintenant et dans le futur. Le problème éthique apparaît alors lorsqu'il y a difficulté à faire cohabiter les rivalités individuelles ou de groupe, faisant surgir deux impératifs opposés. Le sens du devoir est subjectif, et dépend du contexte de décision. Cela dépend donc de l'interprétation et du sens de responsabilité de l'individu. Il existerait alors une éthique de l'individu et une éthique de groupe puisque l'existence du groupe est indispensable à la survie des individus. Cette dernière serait une forme de structure de socialisation représentée par des règles et des normes imposant un comportement individuel de solidarité. Toute infraction aux règles provoquerait la mise à l'écart du groupe, et donc une menace substantielle. En raison de la première définition de l'éthique que nous avons donnée, ce qui est ici présenté comme éthique de groupe ne relève, selon nous, pas de l'éthique mais de la morale ou de la déontologie. Cela est d'autant plus cohérent avec notre prise de position que si la structure n'est plus conforme aux besoins du groupe, l'individu reprend sa part de responsabilité et la possibilité de choisir. Cependant, en raison de la rationalité limitée dont nous avons parlé plus haut, la décision se fera sur la base d'une subjectivité et non plus d'une parfaite rationalité. Et cela représente une limite à l'éthique. La nature changeante et limitée de la rationalité du raisonnement individuel empêche de résoudre les conflits de façon rapide et logique. Une seconde limite se

fonde sur les limites cognitives du cerveau qui empêchent d'estimer toutes les conséquences possibles de nos actes. La relation de causalité est incertaine. Morin mobilise à cet égard la théorie de la double contrainte de Bateson dont nous reparlerons dans la partie cognition sociale. Le choix n'est plus alors rationnel, mais subjectif. Le système éthique théorique de Morin suggère d'obéir, soit aux règles, soit à la finalité. Mais lorsque la rationalité individuelle touche ses limites, il propose de faire des choix plus pragmatiques. C'est la raison pour laquelle nous avons introduit son système dans cette sous-partie. Son schéma de décision éthique repose alors sur une théorie de décision individuelle, celle de la "solution satisfaisante", à défaut d'idéale de Simon et de la rationalité limitée. Il combine celle-ci avec les propos de Arrow sur l'impossibilité de construire un bien, satisfaisant simultanément le bien collectif et le bien individuel, et l'impossibilité de rechercher le bien collectif par la somme des biens individuels. Il nous semble notable que Morin se limite à une analyse de la nécessité d'une éthique et les conditions sociologiques de l'apparition d'un sentiment éthique, mais ne propose pas de réel système éthique ou de méthodologie. Il met toutefois en avant cette notion de cadre social qui nous permet d'ancrer de façon théorique la classification que nous avons choisie. Les méthodes partiellement externes font en effet appel à des structures (pas au sens organisationnel) externes, sur lesquelles va reposer une partie de la responsabilité de l'action. La méthode de ces systèmes éthiques consiste à se reposer sur ces structures. Ce sont, par exemple, les institutions nationales ou supranationales qui édictent des règles, normes, lois. Si ces référentiels sont satisfaisants, ils permettront de garantir la maximisation des droits et libertés des individus (Rawls 1971-1997 : 33). Ces derniers sont rationnels et les "*…personnes sont désireuses de favoriser son intérêt personnel*" (Rawls 1971-1997 : 37-38). Cette vision égocentrée peut s'expliquer par l'hypothèse de Rawls que tout système de justice optimal et rationnel est capable de définir ce qui est bien, mal, juste, injuste (et donc relève du champ éthique) et est capable de formuler à l'avance toutes les solutions aux problèmes rencontrés. L'éthique relèverait alors de la conformité aux règles légalement élaborées puisqu'elles sont optimales. Mais il demeure deux points problématiques dans ce schéma d'analyse. Le premier pose le problème de la révision des règles, et le second qui découle du premier, du statut des réviseurs. En effet les réviseurs, s'ils sont autorisés à statuer pour autrui, sont au-dessus des règles, et cela engendre une hiérarchie au sein de l'humanité. Si ce n'est pas le cas, la révision ne peut se faire

que sur infraction aux règles. Dans ce cas, il faut admettre implicitement que les règles sont faillibles. Le cadre externe de l'éthique peut aussi se composer de conventions de fonctionnement comme les règles économiques de marché fixant un cadre aux décisions acceptables dans le contexte économique. Ce courant présente l'éthique des affaires comme un prérequis aux échanges commerciaux (Schnebel et Bienert 2004). Elle est une nécessité pour maintenir le système d'échange en bon état de fonctionnement. Il s'agit d'un ensemble de règles communément admises dans le cadre de l'économie de marché et qui a pour objectif de préserver cette dernière des dérives individualistes liées à l'application de la rationalité, tout en maintenant le cadre libéral du monde entrepreneurial, principalement soutenu par la culture bourgeoise. Les auteurs citent l'engagement à payer ses dettes, ses salariés, à honorer les contrats commerciaux. Les objectifs de l'éthique des affaires sont donc de maintenir un équilibre en assurant le libéralisme économique, et en permettant de réguler le système social en place. Ce courant de pensée se justifie aussi au regard de l'approche néoinstitutionnaliste de l'économie. La théorie de l'agence présente les différences de pouvoir entre agent et principal dues à l'asymétrie d'information. L'éthique des affaires permet de garantir que l'agent et le principal ont des valeurs et des convictions similaires. Ainsi, les aléas sont minimisés. Ce cadre peut être plus ou moins étroit et contraignant pour l'individu (Freeman *et al* 1993). A l'extrême limite, l'éthique et la morale ne sont pas des leviers d'action de la sphère économique (Friedman 1970). Ce courant de pensée trouve ses fondements dans la méthode utilitariste qui prône la recherche individuelle de la satisfaction des besoins matériels : recherche du bon et aversion pour la douleur et la peine. Le système économique serait alors le cadre général de création des moyens et techniques permettant cette finalité. S'appuyant sur les principes économiques classiques et néoclassiques de Smith, Mills, et Walras, les partisans de l'ultralibéralisme justifient la nécessité de la recherche du profit pour lui-même de la façon suivante[26] : il faut attendre du marché qu'il s'autorégule en atteignant un équilibre optimal, lorsqu'il ne sera plus possible d'augmenter la satisfaction d'un individu sans altérer la satisfaction d'un autre. Une

[26] Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation*. Boston: MA: Beacon.(1944), in Sparkes, R. (2006), *From Mortmain to Corporate Social Responsibility: The Historical Background*, in *Corporate Social Responsibility*, J. Allouche, Editor. Palgrave Macmillan: New York. p. 38-72.

alternative méthodologique réside dans la théorie des parties prenantes. Freeman justifie sa théorie, d'une part par opposition à la théorie de l'agence, d'autre part en remettant en cause la dichotomie morale des néoclassiques qui refusent ou réfutent l'imbrication de la morale et de la vie économique. Il va tenter une analyse plus poussée de la valeur morale de son modèle, ce qui justifie de le citer dans ce chapitre. Méthodologiquement, la théorie des parties prenantes postule que le dirigeant ne doit pas prendre en compte la seule maximisation du profit pour les actionnaires comme finalité de l'entreprise. Il doit prendre en compte les acteurs en relation avec l'entreprise. Cette reconnaissance signifie, selon lui, une reconnaissance d'alter ego que nous avons rencontrée dans la plupart des courants philosophiques déjà cités. Les parties prenantes ne seraient plus alors des tiers instrumentalisés à des fins économiques centrées sur le profit, mais des fins en soi (Freeman *et al* 1993). Freeman se réclame à ce titre d'une forme de courant néokantien (Freeman 1994). Cette conceptualisation intégrant la notion de tiers alter ego, de théorie sans outil et de fin en soi d'autrui, ébranle la définition posée par Schnebel et Bienert. Freeman et Evan tentent de porter la gestion des entreprises dans le champ de la philosophie. Pour ce faire, ils repartent du fondement de la théorie de l'agence dans laquelle, selon lui, trois principes sont fondateurs : la propriété de l'entreprise par les actionnaires, la maximisation du profit et la volonté de contracter. Ces éléments tendent à produire une séparation entre activité économique de l'entreprise et éthique (Werhane et Freeman 1999) car ils occultent les externalités de l'entreprise. C'est-à-dire qu'ils masquent le fait que l'activité économique de l'entreprise engendre des conséquences sur des entités externes et non-représentées dans le modèle. Cette omission sous-tend que les autres acteurs sont négligeables dans le modèle. Cela signifie qu'ils n'ont pas la même valeur et surtout qu'ils peuvent être instrumentalisés. La construction de la théorie des parties prenantes s'appuie sur une reconnaissance implicite de la valeur d'alter ego des parties prenantes, et de fait, dans l'interdiction de les instrumentaliser, au sens de Kant, tout en étant conscient que Kant parle d'individus, lorsque la théorie des parties prenantes parle de personnes physiques ou morales. Ce dernier constat fait monter au niveau des humains un de leurs artéfacts[27] : les entreprises.

---

[27] Il faut entendre ici le terme artefact dans son sens strict, c'est-à-dire "produit par l'art", c'est-à-dire

Dans cette approche, les tiers, parties prenantes, dont on tiendra compte, sont les investisseurs, les employés, les fournisseurs, les consommateurs et la communauté publique. Le principe éthique veut donc que l'on se soucie de ses partenaires. Le principe est respecté lorsque les parties sont prêtes à prendre la place des autres partenaires. C'est-à-dire qu'elles sont convaincues de la relative transparence des conditions de la relation. Ce souci se traduit par six règles fondamentales. En premier lieu, la liberté d'entrée et de sortie du contrat. Chacun peut participer à l'élaboration des conditions d'entrée et de sortie du contrat. En second lieu, l'unanimité de modification des clauses du contrat. Ceci doit assurer la capacité du contrat à s'adapter à des incertitudes et à son incomplétude. Mais il doit aussi être possible de définir dans quelles mesures ces termes peuvent être renégociés et surtout s'assurer que chaque partenaire y trouve son avantage. En troisième lieu, le principe d'externalité. Tout contrat entre deux parties provoquant un coût pour une troisième partie doit engendrer l'intégration de cette troisième partie aux négociations du contrat. Chaque partie prenante ayant pour objectif de ne pas devenir, à son insu, une tierce partie subissant les externalités. En quatrième lieu, le coût de contractualisation doit être partagé entre les différents contractants. En cinquième lieu, les agents doivent agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. En sixième lieu, la conduite de l'organisation doit se faire dans un esprit de continuité d'activité au-delà du départ, voulu ou involontaire, de son dirigeant. Cet ensemble est traduit dans trois préceptes de l'éthique des affaires selon Freeman. La conduite des affaires doit se réaliser dans l'objectif de l'intérêt des parties prenantes. Le dirigeant est responsable de cette conduite. Enfin, puisqu'il est responsable, il peut être démis de ses fonctions sur requête des parties prenantes. Au final, Freeman fonde sa théorie des parties prenantes sur une remise en cause de la séparation du champ économique et du champ philosophique, et sur une critique marquée des auteurs prônant cette dichotomie. Mais ce qui n'est pas exploité en profondeur par cette théorie c'est la façon dont on peut entrevoir les conséquences sur ces parties prenantes à long terme. Ici Jonas propose une solution. En effet, mettant en avant la technologie comme levier de puissance dans l'ampleur des conséquences et la distance de celles-ci, il propose une éthique de l'avenir. C'est-à-dire une méthode

---

produit par l'activité humaine. Académie-Française, *Dictionnaire en ligne*. 9ème édition.

permettant de s'affranchir de l'absence de réciprocité possible de la décision[28]. Il fait reposer son système éthique à la fois sur une rationalité interne et sur un cadre normatif externe. Ce cadre normatif externe représenté par la religion est censée mettre des limites à une production technique humaine illimitée. Il s'agit d'un garde-fou (Jonas 1990 : 60). L'individu, dans son évolution, a conçu des moyens technologiques dont les incidences immédiates sont favorables mais inconnues à moyen terme. Les constats faits a posteriori sont parfois alarmants. Il suggère donc d'intégrer dans la réflexion éthique (une rationalité interne) les conséquences des choix scientifiques et technologiques à long terme, fondement du principe de précaution. Mais la singularité du discours diffuse une crainte permanente des conséquences (Jonas 1990 : 49-51). Il réfute l'idée selon laquelle ces conséquences négatives trouveraient leurs solutions dans des développements technologiques ultérieurs (Jonas 1990 : 169). Nous avons choisi de placer cette pensée dans la catégorie des méthodes éthiques internes car elle nous semble faire autant appel à la raison individuelle qu'à la contrainte sociale représentée par la peur collective ou la pression sociale. Le principe de précaution peut alors être interprété comme la traduction de l'incapacité individuelle à envisager tous les risques à long terme des techniques développées et donc, à en limiter la progression. Il faut selon Jonas utiliser "*l'heuristique de la peur*" (Jonas 1990 : 65-67).

Ce principe est idéalement applicable à autrui, mais doit d'abord s'appliquer à soi (Bentham 1834 , Vol1 : 18-19). Dans les systèmes éthiques de type utilitariste, la définition du bien est en relation avec la matérialité de l'être humain, et doit être à nouveau rapportée à la période historique de son apparition. Dans ce système éthique, la finalité déclarée étant le rejet de la douleur et de la peine, et sa forme extrême que représentent la maladie et la mort, tous les moyens matériels sont bons pour atteindre l'objectif. Mais cette vision du bien n'aurait certainement pas eu l'écho

---

[28] A terme, le décideur sera mort lorsque l'ensemble des conséquences de sa décision seront encore actives voire pas encore activées (Page 87). Nous pourrions ici citer les réflexions menées par les centres de recherche opérationnelle en production d'électricité nucléaire, qui tentent de s'assurer que dans plus de 5000 ans (demie durée de vie minimale de radiation des déchets les plus légers) des pictogrammes seront encore compréhensibles par les générations à venir et seront interprétées comme "danger de radiations mortelles".

que nous lui connaissons s'il n'était pas né en même temps que la révolution industrielle et scientifique du XIX^{e} siècle. En effet, des progrès significatifs ont permis d'espérer un recul à moyen terme des souffrances humaines. C'est donc du travail physique et intellectuel utile au recul de cette souffrance (ce mal) que naît la notion d'utilitarisme (Mill 1871 : chapitre II).

On constatera cependant trois points qui nous paraissent importants pour l'interprétation de la théorie des parties prenantes. Premièrement, la prévision des externalités est considérée comme limitée par la capacité de l'entendement. Ceci signifie une rationalité limitée. Et toute tentative de rationalisation absolue induirait un affaiblissement du progrès car bloquerait la création de valeur. Deuxièmement, le progrès est systématiquement assimilé à une création de valeur financière. On le constate parfaitement dans la comptabilisation des externalités. Freeman l'associe à un coût. L'équilibre est donc monétaire, et toute incidence à l'extérieur de l'organisation doit pouvoir être monétairement valorisée. Nous savons intuitivement que cette valorisation est une réduction de la réalité du phénomène. On ne saurait réellement valoriser la perte humaine, la maladie, la douleur, la disparition d'une espèce animale ou végétale. Troisièmement, de nombreuses externalités ne peuvent être constatées qu'a posteriori. Plus exactement, un tiers ne se rendra compte de son statut de partie prenante que lorsqu'il subira les conséquences des décisions d'une organisation dont il ne fait pas partie. Ceci implique à l'organisation de faire la démarche active et anticipée de recherche et d'évaluation des externalités potentielles. Or Freeman ne parle pas clairement de ce travail coûteux, ni de la façon dont le coût pourrait être ensuite supporté équitablement par les parties prenantes.

Quels intérêts pour notre problématique ?

Comment ces méthodes éthiques pourraient-elles être mobilisées en audit ? Les méthodes strictement rationnelles sont difficilement envisageables. En effet, elles nécessitent un temps de réflexion important dont l'auditeur ne dispose pas. Par opposition, si la décision est automatique, ce sont la dimension problématique et la dimension d'autonomie de choix qui sont exclues, et qui remettent en question l'idée présentée en début de chapitre selon laquelle l'auditeur ne peut être impliqué dans une organisation qui aurait prévu toutes les situations possibles de décision. Dans le premier cas c'est la nature éthique du problème qui est remise en cause, dans le

second cas, c'est le degré de liberté de l'individu. Or nous avons vu que le libre arbitre ou la liberté de décision est une condition essentielle à la décision éthique. Si notre auditeur n'a pas le temps de mobiliser des méthodes de réflexion et qu'il décide dans l'urgence, nous pouvons considérer qu'il n'y a pas lieu de parler de décision éthique. La méthode éthique se révèle lorsque l'individu passe de la décision automatique à la décision problématique. Cette mutation du type de décision ne dépend pas du chercheur. Elle n'est que le fruit de l'interprétation de l'individu, et de sa position personnelle, lui imposant de prendre ou non le temps de réfléchir à ce qu'il pense devoir faire. Mais ce passage ne dépend donc pas du chercheur. Nous verrons dans la construction du protocole que ce problème de sensibilité à l'éthique est délicat et nous présenterons notre façon de le traiter dans la collecte des données. Ensuite, la notion même de rationalité des décisions à été largement remise en question par les travaux de Simon. Il y a deux fondements principaux à cela. L'impossibilité d'anticiper toutes les conséquences de la décision et l'impossibilité de formuler ces conséquences dans une fonction d'utilité. Or cette fonction d'utilité n'est cohérente qu'avec les systèmes éthiques utilitaristes. L'approche rationnelle mettrait alors hors champ tous les autres courants. Enfin, la reconnaissance d'autrui en qualité d'alter ego pose deux problèmes. Le premier est que l'auditeur de certification a la possibilité de sanctionner en émettant un avis défavorable ou en notifiant un écart. Dans ce cas, sa fonction sociale lui donne une position de supériorité par rapport à l'audité, et peut avoir des conséquences lourdes. Le second est que la méthode du visage de Levinas nécessite un contact visuel avec autrui. Or dans la mission de certification, les conséquences dépassent très largement les quelques personnes auditées. La méthode de Levinas ne prend pas en compte les phénomènes de médiatisation de la décision (mise en place d'un outil de transmission) entre le décideur et les individus qui peuvent subir les conséquences de la décision. L'auditeur qui appliquerait cette méthode n'intégrerait jamais dans son problème éthique des individus qu'il n'a pas vus, ce qui réduirait le champ éthique au regard des multiples conséquences des décisions d'audit. Le champ utilitariste nous éclaire peu, sauf à l'associer à la vision de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous avons présenté en première partie la mission d'audit de certification comme visant à rassurer les parties prenantes de la société auditée. Dans ce cas l'utilitarisme peut être traduit en affirmant que l'audit de certification est une condition de régulation du système de production (informationnel et/ou industriel

en général) permettant le maintien des activités économiques indispensables à la production. Et si nous ajoutons que ce service rendu est aussi au bénéfice des utilisateurs, nous en concluons que les auditeurs peuvent intégrer de multiples utilisateurs dans leur processus de décision.

Au sein des méthodes présentées, il nous faut faire ressortir un trait commun : celui de la responsabilité. A l'exception d'une interprétation wébérienne de la pensée protestante qui suppose une prédestination de l'individu, il nous semble que tous les systèmes présentés affirment la responsabilité de l'individu dans ses actes ou dans l'absence d'actes. Cette responsabilité mobilise alors le libre arbitre de chacun pour choisir l'une des modalités d'actions présentes. La liberté de choisir permet à chacun d'opter pour une action qui sera interprétée personnellement comme relevant du bien ou mal, bon ou mauvais, juste ou injuste. Or cet axiome de liberté associée à la responsabilité est pleinement compatible avec le métier d'auditeur légal, tel que nous l'avons présenté lors de la comparaison des terrains de recherche. Il existe des zones de non-contrôle par l'organisation qui offrent à l'auditeur la possibilité de choisir ce qu'il fait ou ne fait pas. L'action, c'est-à-dire la décision, sera interprétée au regard des référentiels externes. Dans ce cas, la décision considérée comme bonne ou juste par l'auditeur, se révélera conforme ou non à la finalité de sa mission. En ayant choisi comme terrain d'étude des missions d'audit dont le référentiel est normé et légal, nous avons une origine (au sens mathématique) fixe, infiniment moins sujette à une interprétation dogmatique que les fondements de l'éthique. Il est alors plus facile d'identifier tout écart à cette norme. Notons que la notion de non-conformité peut se révéler dans des situations variées. Dans le cas d'un individu qui rejette fondamentalement le système de référentiel externe prôné par le groupe social : nous avons une confrontation. Dans le cas d'un individu adhérant au système général, mais dont l'évolution des valeurs et préceptes n'est plus acceptée : nous avons une transgression. Le métier d'auditeur dans le cadre de la certification légale peut être entendu comme un référentiel social. Le fait d'accepter la mission représente une adhésion de fait au référentiel. Aussi, tenter de comprendre comment un auditeur peut enfreindre les règles légales relève de la transgression au sens où nous l'avons défini précédemment. Ceci fait donc apparaître deux éthiques : celle de l'auditeur et celle de l'organisme d'audit.

Section 1. 4. Le degré d'universalité

Le degré d'universalité peut être étudié au niveau de l'intensité, au niveau de la portée dans l'espace et au niveau de la portée dans le temps des actions (nous parlerons de champ). Au premier niveau nous pouvons poser la question : quel est l'impact direct de mes actes ? Au niveau du champ, nous pouvons poser les limites de ces deux axes par les valeurs extrêmes : moi et maintenant, par opposition à tout le monde et pour toujours. Pour pouvoir analyser cette dimension, il est nécessaire de rappeler que pour tous les auteurs étudiés, l'objectif de l'individu est la recherche du bien, du bon ou du juste, même si ces notions, comme nous l'avons constaté, peuvent fortement varier d'un système éthique à l'autre. Ici, nous écartons volontairement la philosophie de Nietzsche particulièrement critique à l'égard de la notion de bien qui ne serait qu'une invention humaine, et ne pourrait donc pas servir de référentiel à un quelconque raisonnement. Cette particularité écartée, nous pouvons regarder ce que chaque type de système éthique propose comme visée universelle.

1.4.1 **Une vision d'absolu**

Dans cette vision, l'éthique de l'individu est applicable par tous, pour tous, de tous temps. Chacun doit se comporter en imaginant les conséquences universelles de ses actes (Kant). L'éthique de l'individu a pour vocation absolue de rechercher *le bien* et non *du bien,* quand bien même, par définition, le bien soit inaccessible car de nature divine. Dans ce même sens, Aristote envisage l'universalité de l'éthique, même si la méthode nécessite une analyse aiguë de la situation. Mais cette revendication doit être mise en perspective avec le moment historique de l'œuvre philosophique (Aristote IVe siècle av. JC). En effet, la Grèce antique connaît une banalisation de l'esclavage, mais elle n'est jamais mentionnée dans l'"*Ethique à Nicomaque*" comme contraire aux principes éthiques. Nous en déduisons que l'humanité n'est pas une et indivisible, et que la notion d'universalité d'Aristote est partielle.

1.4.2 **Une vision limitée**

Nous pouvons distinguer deux façons de limiter la vision : une limitation dans l'intensité et une limitation dans le champ (espace et temps).

Dans le cas de l'intensité, l'engagement, et donc la responsabilité de l'action, limités par la capacité de chacun à anticiper toutes les conséquences de ses actes, peuvent être encadrés par l'institution qui a préalablement défini ce qui relève du bien ou mal, bon ou mauvais, juste ou injuste. Ces systèmes éthiques reposent donc sur une confiance dans l'institution qui est supposée structurer les comportements et assurer le relais entre le comportement local et la finalité du bien universel. Deux champs de réflexion ont intégré cette vision. D'abord, la théorie de la justice considère que le cadre d'acceptation d'un système juste est celui qui maximise l'intérêt général, c'est-à-dire qui garantit la liberté au plus grand nombre de personnes possibles (Rawls). Mais tous les individus n'auront pas la même liberté. Rawls accepte donc implicitement de ne pas satisfaire la totalité de la population. Il postule que l'individu aura le comportement optimum pour autrui s'il agit dans le cadre légal défini précédemment et considéré comme équitable. Dans ce système parfait, Rawls ne traite pas de l'injustice ou du mal nécessaire. Ensuite, la théorie de l'éthique des affaires propose de guider le comportement des individus dans un contexte de libre-échange, en fonction des valeurs économiques que chacun peut en tirer. Cette approche suppose, de la même manière que dans la théorie de la justice, que chacun ait pour objectif de maximiser ses intérêts propres. La responsabilité des actions est alors purement supprimée dans l'espace et dans le temps. Il y a une déresponsabilisation sociale si l'on se réfère uniquement à la théorie de l'agence (Roberts 2006 : 4-5). Dans ce cas, l'individualisme est mis en avant mais avec une confiance dans la capacité du système économique à répartir a posteriori les bénéfices des choix individuels. Et c'est d'ailleurs cette somme de bénéfices individuels qui garantit la satisfaction maximale (Bentham). Nous retrouvons, indirectement, le principe de la Main Invisible d'Adam Smith (Smith 1776 - 1881 : 31). Notons toutefois que Smith n'a pas élevé ce principe au niveau d'une règle absolue. La Main Invisible est mobilisable dans certains cas particuliers mais n'est pas systématiquement le moyen de réguler la diffusion du bien. Nous verrons dans la sous-partie suivante la portée de cette limitation.

Cette quête permanente de régulation se retrouve dans l'idée que l'éthique doit résoudre les conflits entre les individus. Ces conflits pouvant être factuels ou hypothétiques, c'est-à-dire que l'on peut anticiper. L'éthique devient dans ce cas un régulateur social universel. Pourtant le sens du devoir qui inspire l'éthique de l'individu est étroitement lié au contexte et à la situation dans laquelle le problème se révèle (Morin 2004 : 17-66). Ainsi, si la méthode est théoriquement à vocation universelle, la décision elle, est locale. Morin n'a pas précisé comment des contradictions nées de décisions locales ayant des incidences étendues sont résolues.

Dans le cas de la limitation de champ, le système éthique proposé ne tente pas d'anticiper toutes les conséquences possibles dans le temps et dans l'espace. Cette lacune théorique n'est cependant pas laissée à la responsabilité d'une éventuelle entité externe comme nous l'avons présentée dans le paragraphe précédent. Dans ce cas, l'éthique tournée vers autrui est intensément absolue, mais limitée à l'individu concrètement concerné. Ainsi, Levinas présente-t-il principalement la reconnaissance de l'autre comme la reconnaissance de l'altérité individuelle. Dans ce schéma, cela signifierait que si "je" ne connais pas personnellement autrui, "je" ne peux reconnaître son altérité et lui attribuer la qualité d'alter ego nécessaire à la mise en œuvre complète de la responsabilité. Les limites sont celles des individus reconnus. Ces limites peuvent aussi être dues à une méthode non-volontariste. Ce sont celles qui mettent en avant la réflexion sur la nature des besoins pour soi, comme limite à l'empiètement sur les besoins des autres. On comprend ici que la visée n'est pas universelle puisqu'il ne s'agit pas de savoir ce que les autres subiront comme conséquences de nos propres actes. La visée est très locale en affirmant que si nos exigences sont extrêmement limitées, les conséquences sur les personnes à la périphérie et au-delà de notre périmètre de connaissance devraient être limitées (Spinoza, Foucault), voire nulles (Valera).

1.4.3 **Une vision alternative.**

La vision de l'éthique des affaires propose de régler la problématique de chacun dans un avenir à moyen terme en adoptant une position individualiste à court terme. Le soubassement méthodologique est que la production de satisfaction individuelle est un facteur générateur de bien-être pour autrui.

Il apparaît que les deux visions précédemment présentées se heurtent à des limites d'applicabilité. En effet, dans une vision universelle absolue, chaque individu devrait plus se préoccuper du sort d'autrui que du sien propre. Or la psychologie cognitive, mais aussi l'étude empirique des comportements humains, nous montrent qu'il est impossible d'estimer la totalité des conséquences d'une action, dans le temps et dans l'espace. Ceci a conduit à proposer des schémas de décision rationnelle moins absolus, qui, bien que non-spécialisés, se prêtent à une transposition dans le cadre de la décision éthique. Mais ce n'est pas le caractère de stabilité qui est remis en cause par la psychologie, mais le caractère absolu de la stabilité. Il apparaît alors deux nouvelles voies de réflexion. La première suppose une flexibilité complète de l'éthique qui renverrait au fait que la décision est totalement contextualisée, et la seconde renverrait à une scission de la décision en deux niveaux (Ricoeur 1996). Le premier niveau serait une éthique fondamentale ou antérieure comme préambule à la morale. Le second niveau serait la traduction de l'éthique antérieure dans une éthique postérieure adaptée à une situation donnée. Nous comprenons alors que le premier niveau est stable dans ses orientations, alors que le second souffre de variations en fonction du problème rencontré. La raison théorique peut être la capacité d'oubli temporaire des valeurs individuelles fondamentales, au profit de valeurs altérées ou atténuées. Mais ces valeurs fondamentales ne sont pas pour autant détruites et, selon la situation, peuvent être rappelées en mémoire (Kletz 2004).

1.4.4 **Quels intérêts pour notre problématique ?**

L'intérêt majeur de cette partie est d'avoir fait émerger le principe-clé liant tous les systèmes éthiques. Il s'agit de la relation de soi à autrui. Finalement la problématique éthique théorique se pose lorsqu'un individu doit choisir de privilégier soi, ou autrui, ou doit choisir de favoriser une tierce personne parmi plusieurs possibles. C'est un choix de priorité de valeurs et de personnes qui peut se faire de façon anticipée (en évitant que la situation de choix se produise) ou de façon réactive (en cherchant à résoudre la situation présente. Cette relation à autrui est essentielle pour notre problématique car elle cristallise les tensions personnelles lors de décisions d'audit. En effet, s'il n'y a pas de sensation de dilemme entre soi et autrui, ou au minimum deux tierces personnes, l'éthique n'est pas mobilisée. Mais cette réflexion sur le

degré d'universalité pose aussi le soubassement d'une dimension de l'éthique. En effet, il sera intéressant de comprendre chez chacun de nos auditeurs mis en situation de décision éthique, quelle sensation de distance ils éprouvent entre eux-mêmes et les personnes les plus lourdement touchées par leur décision.

Si la notion d'universalité de la démarche n'est pas uniformément intégrée dans les systèmes éthiques, cela signifie que le raisonnement éthique des individus varie en fonction de la situation de décision et de la distance des conséquences possibles de leurs décisions et de l'ambition de l'éthique mobilisée. Nous tirons de ces déductions deux points importants. S'il y a différentes possibilités d'éthique dont certaines ne sont pas universelles dans le temps (et c'est le cas), cela signifie que de façon théorique, l'éthique est contextuelle. Dès lors, cela ouvre la voie théorique à la recherche des éléments contextuels qui expliquent la modification de la décision éthique**.** Ensuite, pour comprendre les décisions en contexte éthique il faut intégrer l'importance et la distance des personnes touchées par les conséquences positives ou négatives possibles de la décision de l'auditeur. Nous prévoirons donc une question qui permette de traiter de ce dernier point. Mais cela signifie aussi que, plus l'impact négatif sera perçu comme important, plus l'auditeur sera sensibilisé au contexte éthique (voir la théorie de la sensibilité éthique dans le chapitre suivant). Nous prévoirons donc aussi une question dans ce sens.

Mais le plus important est que toute tentative d'application directe d'un modèle éthique à une profession de certification légale se heurte immédiatement à une barrière pragmatique. Comment en effet imaginer, dans un cadre professionnel d'audit qu'une décision puisse faire l'objet d'une réflexion sur ses conséquences universelles ? Nous avons en effet montré dans la partie précédente que les contraintes de rentabilité et de productivité imposent des décisions rapides. Nous pouvons en conclure que toute prise de conscience des conséquences lointaines serait un risque de perte de temps pour la profession.

Cette partie nous permet de proposer deux premières hypothèses.

Hypothèse 1. ***La perception de la difficulté de la prise de décision (DIF) diminue quand la distance de l'impact de l'impact le plus grave (DIST) est considérée comme grande.***

Hypothèse 2. ***La perception de la difficulté de la prise de décision (DIF) augmente quand la gravité de l'impact de la décision (IMP) est considérée comme forte.***

Section 1. 5. Conclusion sur l'éthique

Cette analyse sur trois axes nous permet de tirer une première conclusion. Toute tentative de recherche opérationnelle qui viserait à définir un système éthique meilleur qu'un autre nous semble illusoire pour une raison méthodologique. En effet, nous avons constaté que les piliers des valeurs servant à la construction des éthiques sont principalement dogmatiques, impossibles à réfuter (Thiétard 2003), et donc impossibles à traiter scientifiquement, hormis au regard de leur cohérence interne à chaque système. En revanche, ces valeurs fondamentales doivent nous permettre d'éclairer, au moins en partie, les résultats de la recherche ou nous imposer de prendre en compte les limitations qu'elles induisent. Par ailleurs, si le système éthique, en tant qu'objet de recherche, est difficile à saisir, les problèmes éthiques, eux, sont bien réels et prennent corps au sein de nos organisations en général et dans les missions de certification légale en particulier. La décision éthique représente donc un réel centre d'intérêt pour la recherche. Dans l'entreprise, ou l'organisme de certification, deux systèmes de valeurs se confrontent (voire s'affrontent), celui de l'individu et celui de l'entreprise. L'éthique des affaires est un ensemble de moyens permettant de présenter l'entreprise sous un aspect sociétalement admissible, et permettant d'influencer le comportement des individus afin qu'ils agissent dans le sens souhaité par l'organisation (Kletz 1997, Mercier 2004). Cette inflexion doit se faire par le biais d'une modification voulue des valeurs du salarié afin d'adopter celles de son entreprise. Nous avons donc affaire à une forme de socialisation. Nous rejoignons ainsi Morin lorsqu'il affirme que l'éthique est une affaire de socialisation.

Enfin, les méthodologies éthiques se révèlent particulièrement gourmandes en temps et en ressources personnelles psychologiques, lorsqu'elles exigent la rationalité. Or ce temps n'est pas disponible en audit, en raison de la double exigence liée au statut de la certification légale : assurer un haut niveau de qualité représentant la mission d'ordre public, et être rentable pour assurer la mission d'ordre économique.

Une définition opérationnelle pour la recherche

Il existe deux familles d'éthique : l'éthique individuelle et l'éthique des organisations (ou éthique des affaires). Les deux ensembles peuvent se rejoindre. L'éthique des affaires et l'éthique individuelle peuvent se recouper au niveau des valeurs ou au niveau des méthodes mises en œuvre. L'éthique des affaires est un sous-ensemble des outils de gestion et de management, mais l'éthique des affaires est aussi un sous-ensemble du contexte éthique, lui-même sous-ensemble de la culture organisationnelle.

La définition de l'éthique : processus de décision individuel contextuel, libre et conscient, fondé sur du jugement de ce qui est perçu comme bien ou mal, bon ou mauvais, juste ou injuste. Cette décision conduit à favoriser soi ou autrui, ou à choisir entre des tierces personnes impossibles à satisfaire simultanément. Cette décision est ensuite traduite en une action concrète.

La notion de liberté est entendue ici comme liberté de juger et agir, sans préjuger de l'origine de cette liberté (individuelle humaine ou divine). Mais elle est philosophiquement indispensable et confirmée par des approches sociologiques mettant en avant que la liberté de penser et d'agir indépendamment de l'attente de l'organisation sociale est systématiquement observée (Friedberg 1997). Elle peut dans ce cas être aussi l'origine d'un jeu d'intérêt, de stratégies individuelles, agissant à contresens des intérêts de l'organisation (Crozier et Friedberg 1977), en raison de réticences à suivre les directives ou bien en raison des valeurs collectives venant contrarier les valeurs individuelles (Piotet et Sainsaulieu 1994 : 121)[29].

Nous faisons émerger deux concepts d'éthique : celle de l'individu et celle de l'organisation qui l'emploi. Ce dernier concept, éthique d'entreprise, sera nommé déontologie, en raison du caractère normatif et instrumental de son utilisation.

---

[29] Les auteurs identifient ce phénomène mais dans un objectif sociologique et théorique d'analyse des zones d'incertitude et des jeux de pouvoir qui s'y développent. Dans notre recherche, la notion de zone d'incertitude n'est pas le seul lieu de prise de décision discrétionnaire liée au libre arbitre, et le jeu de pouvoir n'est pas abordé excepté sous l'angle de l'obéissance à la hiérarchie.

La définition de l'éthique qui sert de base à notre recherche permet d'envisager de mobiliser les théories psychologiques et les théories de la décision que nous allons développer, mais aussi le protocole quasi expérimental. En effet, cette notion de libre arbitre donne spécifiquement la possibilité à l'individu de se soustraire à la règle en vigueur, et ce, de façon volontaire, mais pas par volonté de nuire, c'est-à-dire pas nécessairement assimilée à une déviation ou à une transgression. Ce n'est pas parce que la règle existe qu'elle est suivie.

Une conséquence forte pour notre recherche est que nous ne pouvons plus utiliser le qualificatif "éthique" pour un auditeur. Nous prendrions alors le risque de qualifier un individu d'éthique au regard d'un seul facteur qui pourrait être la conformité à un jeu de valeurs qui ne sont pas les siennes[30]. Il n'est plus envisageable d'affirmer qu'il est plus ou moins éthique qu'un autre. En revanche, le processus de décision éthique l'amène à agir dans un sens qui est plus ou moins conforme à ce qui est légalement attendu par les autorités. Cette attente est la représentation de la justice telle que décrite par Rawls, qui est censée optimiser les libertés individuelles. Mais l'éthique de chaque auditeur n'est pas obligatoirement adossée à ce système légal. Dans les sections précédentes, notre angle d'analyse posait le droit comme une source dogmatique comme une autre de valeurs applicables dans le cadre de l'activité sociale. Or cette concomitance peut se révéler être en réalité une concurrence de valeur ou une complémentarité.

---

[30] Nous souhaitons ici citer un papier datant de 1977 pour lequel un protocole expérimental pertinent a été mis en œuvre (Sims Jr, H.P. et W.H. Hegarty (1977), *Policies, Objectives, and Ethical Behavior: An Experiment*. in *Academy of Management Proceedings*: Academy of Management.) Mais si la décision éthique est ouvertement étudiée, la variable dépendante étudiée ne peut être l'éthique. Il s'agit en fait de la décision d'accepter de proposer des dessous-de-table à des clients. Nous voyons ici qu'il y a confusion des genres. Ce qui est étudié, c'est la capacité à se conformer à une bonne pratique (qui est au demeurant exprimée clairement dans le protocole expérimental), et d'étudier a posteriori si les sujets expérimentaux ont ressenti une dimension éthique dans l'expérience. Notons que peu de gens non-initiés ont la possibilité de définir ce qui relève ou non de l'éthique. Il y a donc une forte probabilité pour que les réponses reflètent des émotions, des ressentis, des perceptions différentes entre les individus.

Section 1. 6. Ethique et droit : des systèmes de valeurs en concurrence ?

Le choix de la profession d'auditeur légal impose une étude de la place du droit dans ce métier. Dans un premier temps, cette étude relève de l'intérêt méthodologique, et dans un second temps, l'étude se focalise sur la relation entre éthique et droit.

1.6.1 **Le droit comme référentiel de recherche**

Au-delà de l'intérêt managérial de la recherche, l'étude de l'audit légal offre un avantage méthodologique majeur. Si le libre arbitre permet la transgression des valeurs prescrites, ceci implique que l'auditeur puisse, théoriquement, à tout moment s'affranchir des principes et règles de la profession. Or statutairement, le cadre légal est le référentiel immuable définissant les obligations et interdictions de son action. Aussi, le cadre légal peut être, dans ce cas particulier de recherche, un référentiel pertinent, mais également un cadre dont nous savons, a priori, qu'il peut être dépassé par l'individu. Ici, le droit n'est pas un référentiel absolu (Kletz 2000), mais un référentiel pour la pratique managériale de l'audit légal. Le droit ne nous intéresse pas ici en qualité d'objet de recherche, mais en qualité de référentiel rigoureux auquel peuvent être comparées plusieurs décisions d'audit. Il nous permettra des comparaisons plus aisées puisque la part subjective d'interprétation sera réduite. Il nous paraît essentiel, en qualité de chercheur, d'insister sur cette relation entre éthique individuelle, éthique d'entreprise et législation, et de rappeler que l'éthique individuelle n'est pas la capacité à se conformer à la loi, mais un système de décision mobilisant des valeurs personnelles et individuelles (qui peuvent coïncider avec les lois).

Le droit, en qualité de cadre de décision légal et imposé, est assimilable à un message implicite immuable, dans la mesure où l'engagement de l'auditeur dans une profession d'auditeur légal est intimement lié à la reconnaissance de ce cadre légal comme l'ensemble des règles à respecter ou faire respecter (Gaa 1992). Il n'est donc pas manipulable dans notre recherche, il est un socle de référence.

Il convient ici de brosser rapidement les objectifs des cabinets de commissariat aux comptes et du GSAC pour comprendre l'intérêt de cet angle d'analyse. La mission de commissariat aux comptes est de s'assurer de la conformité des documents comptables et des processus ayant permis leur établissement avec la législation en vigueur (voir les textes réglementaires). Mais cette mission est externalisée à "*une profession libérale réglementée qui peut s'exercer en nom propre ou sous forme de société privée*"[31]. Il y a donc une seconde mission qui est la pérennité économique de l'organisation. Existe-t-il une prévalence d'une des deux missions ? Oui, dans le sens où le commissaire aux comptes ne peut justifier une mauvaise qualité de son travail sous prétexte que sa rentabilité est menacée. La mission d'ordre public prévaut. Mais cela ne signifie pas que la mission doive être réalisée à tout prix. Cela signifie que si la mission remet en cause la capacité du cabinet à poursuivre son activité, ce dernier peut refuser la mission. Ainsi, l'éthique de l'entreprise est d'abord orientée vers la réalisation de l'objectif légal. Notre problématique centrale ne peut donc que se référencer à la conformité des choix faits par les auditeurs au regard de ce qu'attend légalement la profession. Pour les certificateurs aéronautiques, l'objectif est de s'assurer que l'ensemble des éléments constitutifs des aéronefs est conforme aux règlements nationaux et européens, que ce soit en phase de conception, de fabrication, d'assemblage, d'exploitation ou d'entretien. La finalité économique directe du GSAC est la recherche de l'équilibre financier. Mais la mission sécuritaire de certification ou non est prioritaire sur la démarche financière. Nous pouvons donc dire dans les deux cas que le référentiel de performance est le cadre légal dans lequel s'inscrit la mission. Lorsqu'un salarié est nouvellement embauché, il s'engage à appliquer les règles de la profession et à émettre un jugement sur les modalités d'application des lois par les audités.

1.6.2 **L'articulation du droit et de l'éthique**

La relation entre droit et éthique occupe une place importante dans la philosophie et dans la philosophie du droit. Elle peut être analysée sous deux angles principaux que nous allons aborder. Le premier angle consiste à étudier la part des valeurs éthiques

[31] Portail internet de la CNCC, rubrique "la profession". Avril 2008.

fondant le droit. Le second angle étudie la relation entre l'éthique de l'individu et le droit, c'est-à-dire les raisons qui motivent la transgression du droit.

Mais cette articulation offre un préambule qui, s'il n'est pas au cœur de notre problématique, renforce notre position épistémologique sur l'éthique. Il s'agit du questionnement des valeurs éthiques introduites dans la nature du justiciable et donc sa capacité de liberté de décision. Fondamentalement, le droit français est associé à l'individualité de la personne et à sa liberté (Lerminier 1831-2008 : 47-57). Ce cadre légal français (parce que ce n'est pas nécessairement équivalent dans d'autres nations) pose en premier lieu la notion d'irresponsabilité juridique[32]. Ne peut ainsi être reconnue pour responsable qu'une personne (physique ou morale) ayant la capacité juridique, c'est-à-dire étant reconnue par le droit de la société comme capable de prendre des décisions et d'agir sur son comportement en vue de se conformer aux règles. Cette liberté d'action nous renvoie alors à la liberté d'agir dans les différents systèmes éthiques préalablement présentés et sur la liberté d'agir des individus dans les organisations. Est-il envisageable de rendre responsable d'une conséquence un salarié dont la liberté d'action est directement (contrat de travail) ou indirectement restreinte voire annulée (renforcement des normes internes, pressions sociales...) ?

1.6.2.1 Les fondements éthiques du droit

Bien que d'apparence macroscopique, la compréhension des fondements éthiques du droit nous éclairera sur le cadre décisionnel des individus. Deux visions s'opposent. Celle posant le droit comme un système positif et normatif de comportements à avoir, et totalement vidé de sens "moral". Cette séparation, inspirée des travaux de Kant ou de Fichte, refuse l'idée d'un droit naturel (droit universel dans l'espace et dans le temps) et pose les bases d'un droit positif relatif (Sueur 2001 : 115-146). Les théories kélsiennes (Perrin et Treves 1987) justifient

---

[32] Le Code Pénal parle de " *causes subjectives d'irresponsabilité pénale* " qui privent la personne de l'imputabilité de la faute morale (fait de vouloir intentionnellement faire une infraction ou non-volontairement, par négligence par exemple). Code Pénal, version du 1er août 2009, *"CHAPITRE II : Des causes d'irresponsabilité ou d'atténuation de la responsabilité.",* art 122-1 à 122-8.

alors l'infraction au droit par le fait que l'individu puisse le considérer comme injuste au regard de valeurs personnelles qu'il place au-dessus du droit.

Les opposants au kelsénisme considèrent, en revanche, que le droit doit s'enraciner dans l'éthique, soit dans sa phase de conception des textes de lois en qualité d'outil du pouvoir politique (Legendre 1974 : 603-605), soit lors de l'utilisation de ces mêmes textes. Ce sont les interprétations successives qui constituent un cadre légal enrichi des valeurs éthiques des juges (Perelman 1976). Ces interprétations sont indispensables au processus judiciaire dans la mesure où le droit ne peut plus remplir pleinement sa mission. L'affaiblissement du droit exprimé par ce courant théorique se fonde sur des constats contemporains de modifications de la société. Il propose quatre explications principales (Terré 2007 : 10-39). La première repose sur la crise de la démocratie représentative et la désacralisation du droit et de ses représentants. Sous les feux permanents de la critique, le droit est systématiquement remis en cause. La seconde repose sur le constat de la montée en puissance du pouvoir économique et de son lobbying envers le droit, explication confirmée dans un cadre d'analyse anthropologique (Mendel 2004 : 14-15). Ce dernier est assimilé, depuis le premier choc pétrolier, comme un frein au développement, et, dans un cadre d'analyse utilitariste, comme un phénomène créateur d'injustice. La troisième est endogène au droit. Il s'agit de l'accroissement de la complexité du droit principalement dû à une inflation des textes publiés, et à une production de textes non plus normatifs mais indicatifs, autorisant une très grande part de subjectivité dans leur application. Il en résulte une augmentation des incohérences entre textes et une difficulté d'orientation dans ce corpus légal. Ceci conduit simultanément à une impossibilité technique d'anticiper toutes les situations où le droit devrait intervenir. Il apparaît des vides juridiques qui doivent faire l'objet d'une régulation en dehors de tout droit, et donc appellent un référentiel éthique. Enfin, la quatrième est exogène au droit. Il s'agit de la complexité d'application du droit en raison d'une demande grandissante d'individualisation des règles. Cette exigence croissante doit être combinée à la globalisation de l'activité des hommes. Il se produit une confrontation des systèmes légaux qui ne peuvent s'ajuster parfaitement. Les différences de droits entre les zones juridiques de par le monde sont alors instrumentalisées pour favoriser des objectifs économiques exacerbés. L'éthique apparaît comme un référentiel externe limitant l'utilisation exagérée des différentiels juridiques. Pour

qu'une société (au sens de groupement d'individus) se maintienne, il faut que l'éthique des individus cimente les comportements au-delà du droit (Hess 2006 : 154-180).

Toutefois, cette tendance forte est contrebalancée par une judiciarisation des pratiques de l'audit légal. Ainsi, en CAC, l'inscription du code de déontologie dans un décret lui donne force de droit et impose un comportement. Parallèlement, l'adossement du code de déontologie en aéronautique au contrat de travail lui confère également un statut légal associable à une sanction. Ces deux phénomènes parallèles questionnent alors le degré de liberté accordé à l'individu et ainsi son réel degré de libre arbitre.

1.6.2.2 Ethique individuelle et droit

Quelles raisons motivent la transgression du droit ? Nous avons vu précédemment que le système légal est un objet structurant le groupe social avec une visée de maximisation de la justice et au regard de valeurs introduites en amont ou en aval de son élaboration. Cette justice peut relever des valeurs qui ne sont pas unanimement partagées (individualisation et globalisation). La particularité de notre terrain de recherche est de devoir, non pas appliquer un droit, mais s'assurer qu'il est appliqué. Il est alors dans une situation d'application d'un système légal sur autrui, une situation proche de celle du magistrat. L'auditeur légal admet son rôle institutionnel, dans le sens de Rawls, c'est-à-dire comme acteur de la maximisation de la sécurité de l'information comptable (pour les CAC) et de la sécurité des aéronefs (pour le GSAC). Il s'agit de l'approche macroscopique du rôle. Mais ponctuellement, ce cadre légal peut paraître inopérant. L'auditeur peut alors, au même titre que le juge (Salas 2003), rencontrer des difficultés à juger.

La proximité est clairement identifiable par les textes traitant d'éthique des juges en Europe (2008b) et des deux types d'auditeurs légaux en France (que nous avons présentés en même temps que les terrains). Ces documents abordent de façon identique les risques de perte d'indépendance. Mais ils ne traitent pas du problème du juge ou de l'auditeur face à une situation dans laquelle des éléments contextuels viennent perturber l'application simple et immédiate du droit. Cette proximité de

fonction[33] permet les analogies théoriques suivantes. Face à une règle légale, l'auditeur ou le juge peut ne pas savoir juger. Ceci est en opposition aux théories positivistes du droit, et en accord avec les théories de l'interprétation. Pour les auteurs de ce courant, le droit ne peut, en qualité de langage faire l'objet d'une interprétation commune à l'ensemble des membres de la société. En outre, avec le temps, les situations de droit se modifient par rapport aux règles de droit applicables. Ces deux phénomènes produisent des altérations de consensus, soit entre les membres des juges (et des auditeurs), soit entre la situation à juger et les précédents jugements (Dworkin 1985).

Les infractions involontaires peuvent relever de l'ignorance. A ce titre, nous avons décidé de ne mobiliser que du personnel expérimenté. Il reste donc la possibilité d'enfreindre le droit en raison de valeurs personnelles qui ne se reflètent pas dans le droit applicable, soit parce que le droit pose explicitement des valeurs auxquelles l'auditeur n'adhère pas, soit parce que le contexte empêche de trouver dans le droit des réponses préfabriquées, soit parce que le contexte laisse la place à du sens donné par l'auditeur, modifiant alors l'applicabilité du droit prescrit. Ce sens donné relève d'une forme d'interprétation juridique, qui peut aussi être le fruit d'une éthique construite sur l'intersubjectivité de la communication. Le droit n'est plus alors une norme exogène au périmètre auquel il s'applique, mais le fruit des discussions sur la vérité perçue. Celle-ci permet d'éliminer les éléments moraux du droit pour ne garder que les fondamentaux, c'est-à-dire les droits de l'homme (Habermas 1997 : 115).

Si le droit est emprunt des valeurs du juge ou de l'auditeur, comment ces valeurs agissent-elles sur la décision finale ? S'agit-il des valeurs individuelles intériorisées avant d'atteindre l'âge adulte, ou bien de celles produites par un contexte spécifique de décision ? Ce sont les deux questions abordées dans le chapitre suivant.

---

[33] Il n'est pas débattu ici du problème de la tutelle hiérarchique. En effet les commissaires aux comptes et le GSAC sont dépendants des Ministères, c'est-à-dire du pouvoir exécutif, alors que les juges sont associés au pouvoir judiciaire. Notons simplement que cette séparation théorique et enracinée dans les traités politiques des Lumières a enregistré une forte porosité depuis le milieu du XXe siècle.

Chapitre 2
La question de fond : l'éthique de l'individu est-elle stable ?

Synthèse du chapitre

Ce chapitre aborde le second cadre théorique sur lequel s'appuie notre recherche : la psychologie morale. La première section du chapitre présente le courant principal de la psychologie ayant abordé la décision éthique : le Développement Moral Cognitif (DMC). Il est essentiellement fondé sur quatre principes fondamentaux issus de travaux majeurs en psychologie du développement. Mais les modèles de décision et les outils de mesure de l'éthique qui se revendiquent du DMC ont dû, peu à peu, s'affranchir de ces principes pour rendre compte de la réalité des observations. Ils ont essentiellement dû intégrer de plus en plus d'éléments de contexte, tout en les cantonnant à un rôle marginal dans la décision. Au regard de ce paradoxe, nous changeons de paradigme en psychologie dans la seconde section du chapitre. Nous montrons que d'autres courants de psychologie mettent le contexte au cœur du processus de décision, et que la communication peut être un élément central de la décision éthique. Cette dernière est fondée sur un sens donné au contexte, une interprétation de la situation par l'auditeur au regard de ses valeurs personnelles. Cette approche permet d'introduire la différence entre messages explicites et implicites. Leur étude dans les recherches antérieures a permis de recenser ces derniers et de les qualifier théoriquement, au regard de leur influence sur la conformité de la décision finale.

Notre partie précédente a permis de montrer que l'éthique est avant tout un concept individuel. Aussi attribuer une éthique à une organisation nous semble être un abus de langage dans la mesure où cette même organisation ne peut décider. Les choix sont ceux opérés par des individus, et répétés, automatisés parfois, implémentés au sein de l'organisation. L'ensemble des valeurs volontairement déployées sont ce que nous nommons "déontologie". Le problème réside dans la rencontre au sein de l'entreprise de ces deux systèmes de valeurs, individuelles et organisationnelles. Comment la première est-elle, peut-être, influencée par la seconde ? Or l'analyse de l'éthique de l'individu ne relève pas des mêmes mécanismes que l'analyse de la déontologie instrumentale de l'entreprise. Notre volonté de centrer la recherche sur le comportement individuel nous impose d'emprunter des concepts et des outils à la psychologie. Il ne s'agit pas d'un choix arbitraire, mais d'une logique historique, épistémologique et méthodologique. La philosophie a été, jusqu'au cours des XVIIe et XVIIIe siècles, la seule à réfléchir sur la notion de pensée de l'individu. A son paroxysme rationnel, la philosophie de Descartes affirmait que la pensée était totalement séparée du corps. Ce seront successivement Leibniz et Wolf, qui, au début du XVIIIe siècle, auront définitivement introduit le terme de psychologie en en séparant les principes de ceux de la métaphysique (Nicolas 2001 : 7-9). Les courants de la psychologie, bien que parfois fort différenciés par leurs méthodes et leurs objets d'étude, n'en demeurent pas moins unifiés, se recoupant, s'alimentant et se complétant (Lagarche 2004 : 69-71). C'est la raison pour laquelle notre objectif de recherche a emprunté à des champs différents de la psychologie certains concepts et certaines méthodes.

La question de l'éthique individuelle, comme champ de recherche pratique, a été ouverte depuis le premier quart du XX^{e} siècle. Le courant le plus important, et en quasi-hégémonie, a conduit à une série de modèles et d'outils d'évaluation. Mais ces outils ont apporté avec eux deux problèmes paradoxaux que nous mettrons en avant et qui nous permettront, d'une part, de justifier théoriquement nos questions de recherche, de poser une série d'hypothèses de travail, d'autre part, et enfin, de proposer deux modèles conceptuels d'analyse de l'éthique de l'auditeur.

Section 2. 1. Le paradoxe de l'approche par la personnalité.

L'intérêt d'avoir préalablement défini ce que nous entendons par éthique, est de permettre de sélectionner le cadre conceptuel applicable. En affirmant que l'éthique de l'individu est avant tout un processus de décision conscient et libre, nous écartons le courant behavioriste de la psychologie. Les thèses défendues par leurs auteurs stipulent que tout individu agit uniquement en réaction à une stimulation. La démarche behavioriste (comportementale) se caractérise par cinq principes majeurs (Weil-Barais, Dubois, Nicolas, Pedinielli et Streri 2007 : 37-41) : la recherche de relations entre un stimulus et une réaction, l'impossibilité de variation de l'état interne de l'individu pouvant affecter la réaction, l'atomisation de l'étude, le centrage sur des mesures physiques des stimuli, la mathématisation des relations stimuli/réaction. Nous comprenons que ce champ de recherche est donc incompatible avec la notion d'éthique, par le fait que la relation théorique en behaviorisme est en sens unique du stimulus vers l'individu, puis de l'individu vers la réaction. Pour nous, et au regard des développements en psychologie sociale et du positionnement théorique choisi, il ne peut s'agir que d'une interaction, voire d'une unique interprétation. La relation est donc inversée ou au minimum doublée.

Nous présenterons dans les deux premières sections les courants majeurs en psychologie qui ont servi de fondement au développement de l'individu. Dans les trois sections suivantes, nous exposerons les décisions qui s'y sont ancrées.

2.1.1 **Les premiers fondements psychologiques de l'éthique.**

L'étude de l'éthique individuelle n'est pas un axe central de la recherche en psychologie. Peu de psychologues majeurs ont abordé le problème de façon rigoureuse, et ceux qui l'ont fait l'ont abordé en marge de leurs travaux principaux. Mais pour comprendre les résultats des travaux actuels, il est essentiel de présenter les champs théoriques psychologiques majeurs développés depuis le début du XX^{e} siècle. La recherche sur l'éthique individuelle, aussi parfois appelée morale

individuelle[34], a été principalement initiée par les travaux de Piaget. Les thèmes fondamentaux du respect de la règle, de la contrainte, de la coopération sociale et de l'autonomie morale apparaissent (Piaget 1928) dans ces recherches sur le développement de l'enfant. Le développement moral est une fonction cognitive de l'enfant qu'il convient d'étudier grâce à la "psychologie génétique"[35]. Piaget s'intéresse au développement de l'enfant parce qu'il cherche à comprendre comment se forme la connaissance et l'intelligence dans le cadre général d'une réflexion épistémologique[36]. Il pose comme principe essentiel le fait que l'enfant développe une intelligence liée à des schémas internes qui sont construits par lui-même. Le développement étudié par Piaget sera plus particulièrement centré sur l'intelligence logico-mathématique (Bideau, Houdé et Pedinielli 2006 : 32-36). Ceci implique que l'enfant ne dépend pas de son affectivité pour construire son intelligence. Cette dernière est antérieure à l'expérience sensorimotrice qui lui permettra de tester ce qu'il a pensé de façon rationnelle. L'idée est préalable à l'expérience dans le cadre de la construction de la pensée. La pensée, ou l'intelligence prise comme capacité à conceptualiser, est élaborée par la prise de recul face à des événements sensorimoteurs immédiats et par la transposition dans un cadre nouveau, où pourront se faire des tests pour s'assurer que ce qui a été pensé est réaliste (Piaget 1967-1998 : 161-166). Il y a donc deux principes fondamentaux dans la théorie piagétienne. Le premier est le principe d'assimilation qui permet à un enfant d'absorber de nouvelles entités extérieures à lui-même et ainsi de développer des schèmes nouveaux. Le second est l'accommodation qui est le fait d'adapter des schèmes connus et maîtrisés à une situation nouvelle (Tourrette et Guidetti 2004 : 11-15). Mais la relation entre les deux phénomènes est due à l'équilibration, qui représente les états instables et momentanés où l'assimilation et l'accommodation

---

[34] Nous avons rencontré à plusieurs reprises cette équivoque de termes dans les ouvrages de psychologie. Il a fallu systématiquement s'assurer que ce dont parlaient les auteurs relevait bien de la définition que nous avons proposée au chapitre 1.

[35] Le terme de génétique n'est pas celui qui signifie "en rapport avec les gènes", mais qui a rapport au changement d'état d'un individu, c'est-à-dire ici, qui a rapport à l'évolution de l'individu.

[36] Piaget a réalisé de nombreux travaux épistémologiques sur le constructivisme.

permettent une insertion dans l'environnement. Comme celui-ci est changeant, l'équilibration, c'est-à-dire la réitération d'assimilation et d'accommodation, doit être reproduite (Piaget 1975 : 9). C'est lors de l'acquisition du langage que la conscience de l'alter (différence entre soi et le reste du monde, puis de soi et des autres individus) apparaît en même temps que les concepts que cet alter (pas encore ego) véhicule. Le rôle de l'environnement social comme élément de construction de l'intelligence par le langage est cependant filtré par l'égocentrisme de l'enfant. C'est-à-dire que l'influence des éléments externes à l'enfant sont réinterprétés par lui afin de rentrer dans le cadre conceptuel et intellectuel compréhensible. Il en résulte une modération du rôle de l'environnement sur la transmission des valeurs morales en raison de l'impossibilité de l'enfant de comprendre la différence entre l'ego -soi- et l'alter -les autres (Piaget 1967-1998 : 209-222).

L'autre point clé des travaux de Piaget repose sur une vision strictement rationnelle de l'intelligence, et sur le passage successif par différents stades incontournables de l'enfant. La dimension logico-mathématique du raisonnement et de l'intelligence prédomine. La rationalité qui lui est associée exclut ainsi toute intrusion de dimension affective dans l'apprentissage, y compris dans l'apprentissage des règles et des valeurs du groupe de socialisation. Le développement se réalise, quant à lui, par le passage d'un stade à un autre, de façon successive, et sans possibilité de retour en arrière.

Les implications dans le raisonnement moral chez Piaget se sont traduits par un ouvrage clé de voûte de la plupart des recherches ultérieures au niveau international (Piaget 1932)[37]. Il présente le Développement Moral Cognitif de l'enfant comme un double processus articulant les interrelations sociales avec le groupe primaire que représente la famille, et le niveau de développement exclusivement cognitif propre à l'enfant.

---

[37] Piaget oriente ses recherches sur l'assimilation des obligations acceptées ou non par l'enfant lors de la vie en société en analysant les règles du jeu de billes associées au raisonnement moral et à la perception de la justice.

Piaget fait reposer le développement moral de l'enfant sur une acceptation initiale des règles morales venant de l'extérieur et dictées par les parents (Kohlberg et Kramer 1969). Il en résulte une acceptation indéfectible des valeurs transmises et des sanctions associées en cas de transgression. Il s'agit uniquement d'obéir ou de subir la sanction, avec comme seule perspective la vision égocentrique des conséquences pour l'enfant lui-même. Selon l'auteur, ce comportement évolue vers huit ans (Piaget 1932 : 327-337). L'enfant acquiert un début d'autonomie morale dans laquelle il prend peu à peu un recul par rapport aux règles imposées, les critique et tente d'inférer sur elles. Cet ouvrage est le fondement de l'ensemble des travaux sur le jugement moral et éthique développés depuis 50 ans. C'est le début de la coopération sociale réelle et non plus imposée. Cette progression dans l'indépendance de raisonnement est présentée par Piaget comme reliée aux stades de développement cognitif. Ce filtrage n'existe pas chez Mead, pour qui l'environnement représente les autres, dans un tout indifférencié, dont l'enfant va peu à peu assimiler les valeurs et règles sociales (Bideau *et al* 2006 : 337). Il faut dès à présent relever que le langage, dans l'analyse de Piaget, est exclusivement verbal, ce qui fera l'objet d'une des principales critiques. L'apport de Piaget est double. Premièrement l'idée fondamentale de stades de développement successifs et continus qui permettent une évaluation du niveau de développement de l'enfant. Deuxièmement l'impossibilité de régression dans l'enchaînement du passage d'un stade à un autre : les éléments du raisonnement et de l'intelligence sont acquis et ne peuvent être oubliés ou perdus.

2.1.2 **Le Développement Moral Cognitif (DMC)**

Au cours des années 60 et 70, Kohlberg construit une théorie du raisonnement moral chez les enfants : le Développement Moral Cognitif (DMC). Il s'appuie sur les principes de développement de Piaget et tout particulièrement sur la notion de stade de développement. Kohlberg propose ainsi, sur la base d'une étude empirique de plus de 70 enfants interviewés, une théorie du développement moral qui s'établit parallèlement aux stades de développement cognitif (Kohlberg 1976). Il reprend le principe de stades de développement (voir Tableau N°1.) par lesquels tout enfant, puis adolescent, passe lors de son développement moral (Kohlberg 1973, Kohlberg *et al* 1969, Rest, Turiel et Kohlberg 1969).

Tableau N°1. Stades de Développement Moral Cognitif

Stade préconventionnel	Stade 1	Obéissance et punition. Orientation strictement égocentrique. Soumission à l'autorité disposant du pouvoir et du prestige.
	Stade 2	Orientation égocentrique et naïveté. Objectif premier de satisfaction personnelle. Occasionnellement ouverture à la satisfaction d'un tiers, dans un acte naïf et sans conceptualisation de la raison de l'action.
Stade Conventionnel	Stade 3	Comportement dit du "bon garçon". Recherche de l'approbation des autres. Volonté de plaire et d'aider. Le but est la conformité à des stéréotypes du rôle social qui doit être joué et donc jugé.
	Stage 4	L'autorité et l'ordre social sont centraux. Il faut faire ce qui est juste, être respectueux de l'autorité, participer au maintien de l'ordre social. Ce dernier est nécessaire par essence. Il y a reconnaissance des besoins des autres membres de la société.
Stade postconventionnel	Stade 5	Orientation contractuelle et légaliste. Intégration de la dimension arbitraire du fondement des règles. Respect des termes légaux et contractuels fondés sur la volonté de ne pas enfreindre les droits des autres ou de la majorité du groupe social.
	Stade 6	Conscience et principes sont au centre de la réflexion. Il ne s'agit plus de maintenir un consensus social, mais de tenter d'instaurer le respect mutuel, la confiance et l'universalité comme éléments essentiels.

Adaptation de Rest, Tunel et Kohlberg 1969.

Le DMC suppose donc que l'individu parte d'une vision égocentrée de la règle. Au stade préconventionnel, l'enfant, généralement de moins de 11 ans (en moyenne), n'admet pas la règle comme nécessité sociale. Son acceptation ne dépend que du rapport plaisir de la transgression et déplaisir de la sanction. A ce même stade, l'origine de la règle est externe et elle n'est jamais remise en cause en termes de justice perçue. Chez l'enfant cette règle est issue du groupe de socialisation primaire

que représente la famille proche. Il y a acceptation inconditionnelle. Au stade conventionnel, la règle est admise comme nécessité sociale. S'y conformer est normal et il y a reconnaissance d'autrui comme bénéficiaire de la règle. Au stade postconventionnel, la règle est admise comme nécessaire mais il y a une prise de recul et une prise de conscience de l'autre. Dès lors la règle peut être critiquée ou transgressée, non pas par nécessité personnelle (car on reviendrait au stade préconventionnel, ce qui est impossible dans cette théorie), mais pour le bien d'autrui. Les deux justifications possibles de la transgression sont, soit la prise de conscience d'une certaine incohérence de l'ensemble des règles applicables (en respecter certaines induit de défavoriser autrui qui ne peut être protégé par d'autres règles), soit un objectif d'altruisme à visée universelle. Kohlberg en a tiré trois conclusions principales. Ce découpage est invariant et universel, dans le temps (plus de variation significative arrivé à l'âge adulte) et dans l'espace (pas de variation significative entre les individus en raison de leur culture nationale). Le passage d'un stade au suivant n'est pas cumulatif mais représente une restructuration du raisonnement. Enfin, le développement moral est lié aux stades de développement cognitif de Piaget.

Cette théorie a servi de socle à une série de modèles de prise de décision éthique.

2.1.3 **Une modélisation de la décision éthique sur la base du DMC**

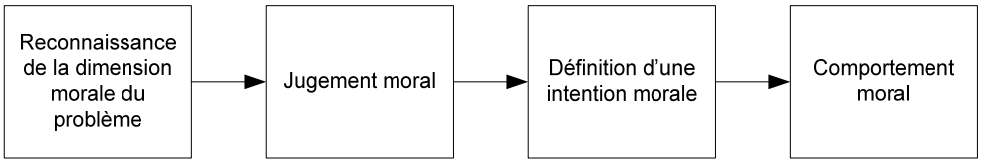
Nous allons présenter les différents modèles de décision éthique qui ont été proposés depuis les années 80. Ils sont présentés successivement, et font l'objet d'une critique individuelle puis d'une analyse générale en fin de section.

2.1.3.1 Le modèle cognitiviste central : Rest.

Selon Rest (Rest 1986) qui a longuement collaboré avec Kohlberg, l'individu en situation d'incertitude décisionnelle franchit quatre étapes successives et séquentielles pour agir (voir Schéma N°1). Il reconnaît le caractère "moral / éthique" du problème rencontré. Il effectue ensuite un jugement "moral / éthique". Puis il se forge une intention "morale / éthique". Enfin, il s'engage dans une action

"morale/éthique"[38]. La décision se prend au regard d'un axe unique opposant "intérêt personnel " et "réponse aux attentes de l'organisation". L'existence des deux dernières étapes est due au fait que l'attitude peut être éloignée de l'action, ce qui rend cohérent le modèle avec les développements de la théorie de l'attitude dans les années 1980 -1990[39]. Il peut y avoir une très forte divergence entre ce qui est intellectualisé et voulu, et ce qui est au final réalisé par l'individu.

Schéma N°1. Modèle de décision éthique selon Rest (1986)



[38] Le mot *moral* signifie *qui est en rapport avec la morale* est non pas ce qui est *bien*.

[39] Les attitudes sont décrites et conceptualisées depuis la première moitié du XX^{e} siècle (Les travaux sur les attitudes, définissant comme "*des systèmes durables d'évaluation, de sentiments positifs ou négatifs et de tendances à l'action en faveur ou en défaveur d'un objet social*" (Allport, G.W. (1935),*Attitudes*, in *the Handbook of Social Psychology*, C. Murchinson, Editor. Clark University Press: Worchester (MA).). Allport souligne alors que les attitudes sont très solides et peu sujettes aux fluctuations de situation dans la vie adulte (pages 813 et 814). Il en découlera une période d'utilisation soutenue des attitudes comme facteurs prédictifs des comportements. Jusque dans les années 90, une série de recherches s'est intéressée à la façon dont les attitudes s'élaborent. Il apparaît deux cheminements. Le premier consiste a avoir un premier contact avec l'objet demandant réaction (Fazio, R.H., S.J. Sherman et P.M. Herr (1982), *The feature-positive effect in the self-perception process: Does not doing matter as such as doing ?* Journal of Personality and Social Psychology. **42**: p. 404-411.). Le second consiste en la création d'une évaluation de l'objet social lorsque l'individu n'y a pas encore été confronté. C'est cette première évaluation qui crée inconsciemment une attitude (Eagly, A.H. et S. Chaiken (1995),*Attitude strength, attitude structure, and resistance to change.*, in *Attitude Strenght: Antecedents and Consequences*, R.E. Petty et J.A. Krosnick, Editors. Erlbaum: Hillsdale.) Toute la difficulté depuis près d'un demi-siècle réside dans la relation entre attitude et comportement. En effet, l'attitude a deux dimensions : la force (capacité à durer dans le temps) et sa résistance (capacité à influencer un comportement malgré des messages persuasifs du contraire). Or les deux phénomènes ne semblent pas être modélisés de façon stable. Une attitude forte peut parallèlement être peu résistante. C'est-à-dire que malgré sa persistance dans l'esprit de l'individu sur du long terme, elle peut ne pas être opérante (McGuire, W.J. (1964),*Inducing resistance to persuasion: Some contemporary approaches*, in *Adavances in Experimental Social Psychology.*, L. Berkowitz, Editor. Academic Press: San Diego.)

La force du modèle réside dans l'adéquation avec la rationalité fondamentale de Piaget et la simplicité du séquençage. Mais cette force s'avère représenter la faiblesse principale. En effet, il est envisageable qu'un individu adopte un jugement sans pour autant reconnaître la dimension morale de la situation, ou que l'intention ne soit pas filtrée préalablement par l'expression d'un jugement. Cette possibilité de court-circuiter certaines étapes de raisonnement a été ainsi reprise par Rodgers en 2007.

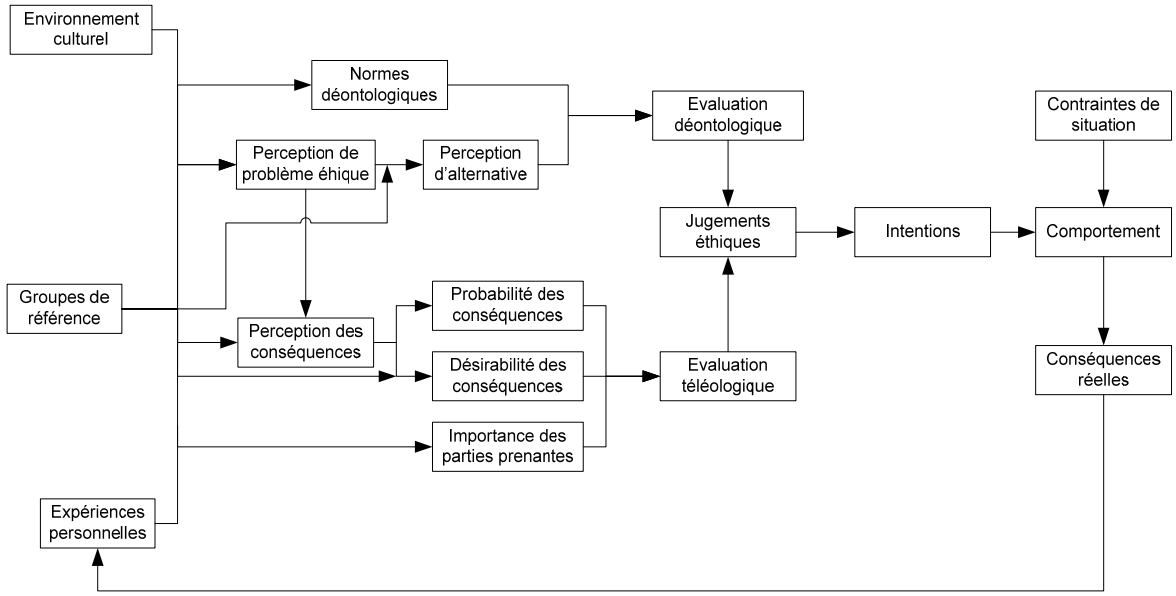
Une seconde faiblesse se trouve dans le fait que la nature éthique du problème rencontré est définie par le chercheur. C'est au demeurant une certitude de la part de Rest puisqu'il affirme en 1986 que les auditeurs de CAC sont plus généralement soumis à problèmes éthiques et moraux que d'autres professions de praticiens (Rest 1986).

2.1.3.2 Hunt et Vitell,

Le modèle a été développé dans un cadre initial d'activité marketing. Le but est de proposer un schéma de décision fondé sur une rationalité de l'individu lors de la formation de son jugement éthique (Schéma N°2).

Le modèle a été développé dans un cadre initial d'activité marketing. Le but est de proposer un schéma de décision fondé sur une rationalité de l'individu lors de la formation de son jugement éthique (Hunt et Vitell 1986).

Schéma N°2. Modèle de décision éthique selon Hunt *et al* (1986)



Trois phénomènes sont à l'origine de la décision : la culture, les groupes de référence, les expériences individuelles précédentes. Le jugement est produit par la mise en balance de deux catégories d'informations par l'individu. La première catégorie relève des règles et normes (déontologie). La seconde relève de l'évaluation de l'impact des conséquences du problème éthique (téléologie). C'est au demeurant à ce niveau que se situe le premier écueil de ce modèle. En effet, les conséquences ne peuvent être évaluées car la formulation de la décision ou des alternatives n'est pas encore réalisée.

Lorsque le jugement est élaboré, nous retrouvons ensuite l'intention et le comportement, deux étapes cognitives de Rest (1986). Les auteurs ajoutent toutefois une série de phénomènes agissant sur le comportement final.

Un phénomène de contrainte locale formé par la culture organisationnelle, les groupes de références et les expériences personnelles, est présenté comme influençant un comportement dont les fondements liés aux attitudes sont formés. Malgré un jugement et une intention établis et cohérents, un contexte pourrait venir modifier, en dernière instance, le comportement réel. Cette contrainte de situation a été testée par exemple (Steenhaut et Kenhove 2006), de façon partielle, montrant que la sensation de culpabilité varie d'une situation à l'autre et que ce sentiment de culpabilité anticipé (avant le comportement) est une variable médiatrice entre

l'attitude et le comportement (étude par questionnaire sur 120 personnes adultes choisies de façon aléatoire). Ce comportement est ensuite évalué en termes de conséquences réelles. Enfin, ces conséquences sont réintroduites sous la forme d'une boucle de rétroaction dans les expériences personnelles. Il s'agit d'une forme d'apprentissage par l'expérience.

Ce modèle reprend donc la base centrale de Rest et propose d'en détailler la première phase et d'introduire une dérive comportementale et une capitalisation d'expérience.

En opposition avec les résultats des tests interculturels sur le modèle de Rest, le modèle de Hunt et Vitell est fortement sensible aux différences de culture individuelle. En 2003, une étude comparative entre des commerciaux nord-américains et des commerciaux taïwanais, montrait que le processus de décision éthique était fortement différencié (Cherry, Monle et Chien 2003). Ainsi, le passage par l'étape "intention éthique" était peu présente chez les américains qui passent du jugement au comportement directement. De même, en utilisant une grille d'analyse des valeurs de Allport et une série de scénarios opérationnels, une recherche a montré que la sensibilité éthique des managers différait selon les origines culturelles de trois populations toutefois géographiquement proches, mais présentant des différences culturelles identifiables (Sarwono et Armstrong 2001). Enfin, une étude de la sensibilité éthique de 197 étudiants en Australie, en Indonésie et à Singapour a montré des différences significatives sur deux axes culturels tels que définis par Hofstede en 1983 : esquive de l'incertitude et individualisme (Armstrong 1996).

Ce modèle a fait l'objet d'une mise en application sous forme de grille de lecture des décisions rencontrées en management général (Hunt et Hansen 2007). Les auteurs ont proposé une analyse de cinq fonctions en entreprises et montré que les valeurs des acteurs sont très éloignées les unes des autres et surtout des valeurs affichées par l'organisation. Le modèle est alors envisagé comme un outil d'identification des écarts de valeurs dans le but d'aider à l'alignement des valeurs des salariés sur celles de l'entreprise.

Le modèle a été appliqué à deux reprises en audit légal de CAC. Lors d'une recherche menée auprès de 418 auditeurs nord-américains, il a été constaté que le jugement éthique dépend conjointement de facteurs déontologiques et téléologiques (Burns et Kiecker 1995). Le second apport de ce modèle réside dans sa focalisation sur la sensibilité éthique, c'est-à-dire sur l'utilisation de facteurs individuels et contextuels par l'individu pour qualifier d'éthique un problème rencontré. Cette approche sera utilisée dans notre protocole. Une étude (Yetmar et Eastman 2000) a ainsi montré en 2000, que les CAC américains (sur la base de 413 personnes interrogées) étaient principalement sensibles aux conflits de rôles à l'intérieur de l'organisation qui les emploie.

2.1.3.3 Trevino

Le modèle proposé (Schéma N°3) est le second relevant de l'interactionnisme. Il est aussi le premier modèle à revendiquer simultanément l'héritage du modèle cognitiviste et à vouloir l'enrichir d'autres facteurs tels que l'apprentissage social (Bandura 1971). Trevino part du principe que la décision éthique se construit conjointement par le développement moral et par des éléments de contexte (Trevino 1986). L'auteur pose comme point de départ l'existence d'un dilemme éthique. Celui-ci est alors filtré par le Développement Moral Cognitif qui va permettre à l'individu de se positionner par rapport au dilemme. Puis Trevino fait intervenir deux catégories de facteurs complémentaires qui vont compléter cette position avant de conduire à l'action éthique.

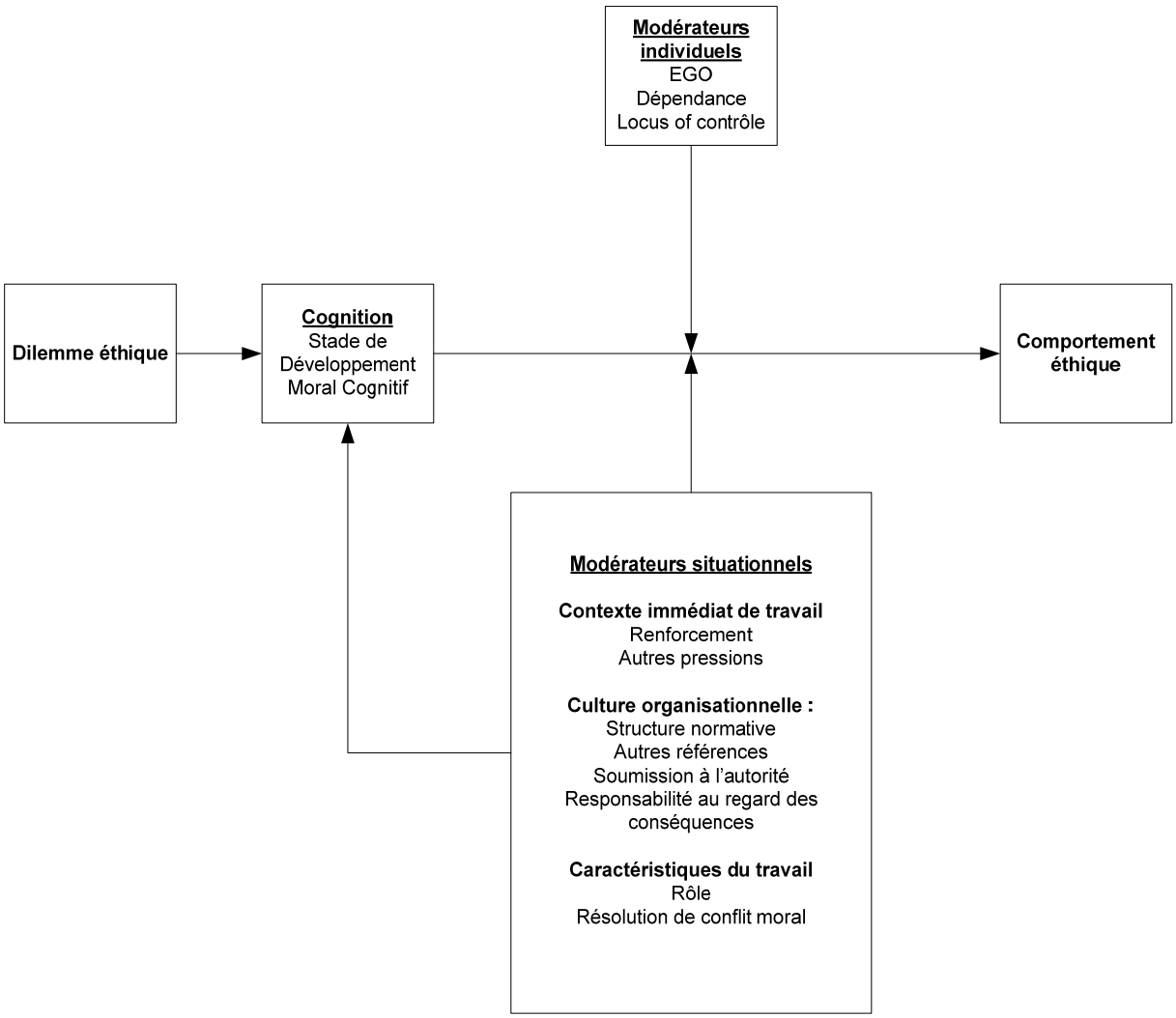
- La première catégorie regroupe trois critères de personnalité : l'égo, la dépendance et le locus of control. Ces concepts permettent, selon l'auteur, d'expliquer la différence entre l'attitude (orientation de la décision) et le comportement (action réellement produite). Plus l'égo est fort, plus l'individu s'affirmera, et moins il y aura de différence entre l'attitude par rapport au dilemme et le comportement, c'est-à-dire moins il sera influencé. La dépendance, ou plus exactement le champ de dépendance (Witkin et Goodenough 1977), représente la propension d'un individu à suivre les instructions de son environnement professionnel proche. En situation d'incertitude, le salarié cherche l'information nécessaire à la résolution du problème, et donc à la diminution de l'incertitude. Plus il est dépendant, plus il

sera sensible aux propositions de son environnement proche, même si celles-ci sont notablement non-éthiques. Si cette dépendance est forte, l'individu aura tendance à être très ouvert aux conseils ou injonctions qui lui sont faits, sauf s'il se trouve au niveau postconventionnel (au dernier stade où la décision relève de principes universels). Le locus of control représente la position personnelle d'un individu par rapport à ce que la vie lui fait subir. Il peut être interne ou externe. Dans le cas de l'interne, il se sent responsable des résultats de ses actions, voire de l'ensemble de ce qu'il subit. Dans le cas de l'externe, l'individu se considère comme non-responsable et tente de déporter les causes sur des éléments sur lesquels il n'a pas de pouvoir. L'individu interne, selon Trevino, aura plus de cohérence entre sa position sur le dilemme éthique (après filtrage par le stade de Développement Moral Cognitif) et le comportement, qu'un individu externe.

- La seconde catégorie de facteurs introduit des éléments situationnels. Ils ont deux rôles. Le premier est de modérer, comme dans la première catégorie, l'attitude vis-à-vis du dilemme éthique filtré par le DMC. Le second est d'influencer le DMC, dans le cadre d'une boucle de rétroaction. C'est cette boucle qui justifie le caractère interactionniste du modèle. Les facteurs sont de trois types. Des facteurs de contexte immédiat tels que les renforcements et les pressions. Des facteurs de culture organisationnelle tels que la structure, les références de valeurs de la structure, la soumission à l'autorité et le sentiment de responsabilité de l'action (on note ici que certains éléments facteurs sont déjà inclus dans les attributs de personnalité que sont la dépendance et le locus of control). Enfin le rôle et la résolution de conflit moral sont présentés mais non-expliqués.

Trevino dépasse le concept cognitiviste de Rest du Développement Moral Cognitif en y intégrant des modérateurs individuels et situationnels. C'est le second modèle interactionniste dans lequel la situation influence potentiellement le comportement éthique.

Schéma N°3. Modèle de décision éthique selon Trevino (1986)



Ce modèle présente plusieurs limites endogènes avant toute tentative de test empirique. Tout d'abord, il est présupposé que le stade de Développement Moral Cognitif filtre le caractère éthique du dilemme. Ceci n'est pas problématique si l'on admet les limites inhérentes du DMC présentées précédemment. Le problème repose surtout sur le fait que le DMC est ensuite modéré par d'autres facteurs. Ici, un choix de hiérarchisation des facteurs explicatifs de la décision éthique est fait, mais non justifié. Ensuite, l'absence de justification substantielle de la boucle de rétroaction rend sa présence sans objet. Enfin, le problème éthique est identifié a priori. C'est-à-dire que la qualité éthique d'un problème est intrinsèque au problème et posée par le chercheur lui-même. Or nous avons vu dans les résultats de notre revue de littérature en éthique que seul l'individu peut qualifier d'éthique un objet

social. Comme le DMC est posé comme filtre, cela signifie que Trevino admet les deux critères d'"éthicité" de Rest : relever du droit et de l'acceptation générale. Ce qui limite le champ d'application du modèle.

Le modèle a été peu testé. Trevino montre par exemple que le système de sanction/récompense est fortement actif sur la décision éthique. Il s'agit d'une forme de renforcement du jugement (Trevino, Sutton et Woodman 1985).

L'autre difficulté de ce modèle, comme la plupart des modèles cognitivistes, est la présence du postulat que le problème qui se présente est par essence, éthique. Or, dans le champ de l'indépendance dont parle Trevino, ce postulat est intenable. En effet, si le problème est déjà identifié comme éthique par le salarié, il sait déjà dans quel sens son action est théoriquement attendue. Le fait d'être dépendant et d'être influençable par l'entourage se révèle alors être une forme de soumission et non plus un choix de réduction de l'incertitude.

2.1.3.4 Jones

Le modèle (Jones 1991) est le plus présent dans la littérature académique depuis quinze ans. Plusieurs raisons peuvent être invoquées. La première étant la volonté de définir clairement l'objet de sa modélisation sous trois aspects. Il définit l'action morale[40] : "*action dont les conséquences peuvent impacter positivement ou négativement autrui*"[41]. Il définit un agent moral comme tout individu qui a une action morale même si cet agent ne reconnaît pas le caractère moral de l'action. Enfin, il définit une décision éthique comme étant simultanément respectueuse du droit applicable et moralement acceptable par le plus grand nombre. Le fait de faire reposer son modèle sur celui de Rest est particulièrement cohérent au regard de cette définition de l'éthique. En effet, le modèle se fonde sur le Développement Moral

---

[40] Ici le terme moral est utilisé volontairement par Jones pour signifier "qui relève de la morale", et non "qui est bon ou mauvais". Mais il précise quelques lignes plus loin que les mots "moral(e)" et "éthique" sont interchangeables dans son papier de recherche.

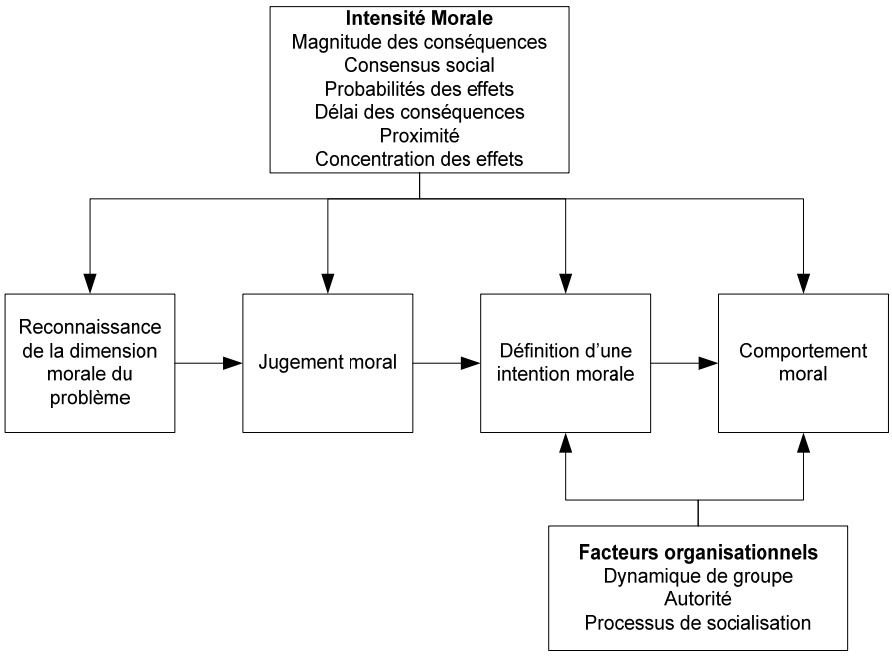
[41] Jones cite explicitement Velasquez, M.G. et C. Rostankowski (1982), *Business ethics: Concepts and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Cognitif principalement axé sur le respect des règles, lois, normes de la vie en groupe. Elle permet clairement de proposer une évaluation du comportement en termes de valeurs prédéfinies et lève ainsi toute incertitude ou ambiguïté.

La seconde raison est que Jones reprend comme élément central la base séquentielle de Rest qu'il va compléter par deux concepts en partie issus de modèles développés parallèlement (Schéma N°4), proposant une extension de la théorie du DMC.

Le premier concept ajouté est tiré d'une synthèse des modèles déjà mentionnés et desquels il sélectionnera une série de facteurs organisationnels pouvant influencer l'intention morale et le comportement. Ces facteurs sont essentiellement issus des modèles de décision de Hunt et Vitell, et Trevino, ainsi que celui de Ferrell et Gresham que nous étudierons plus loin dans le chapitre.

Schéma N°4. Modèle de décision éthique selon Jones (1991)



Le second concept est l'Intensité Morale (IM), élément majeur du modèle. L'IM est constituée de six éléments :

- La magnitude des conséquences de la décision est la somme des conséquences positives et négatives de l'action. Elle est synonyme de gravité. Jones admet que cette dimension n'est intégrable au modèle que dans la

mesure où la magnitude est forte (sinon la problématique éthique serait mobilisée en continu). Mais l'effet de seuil de déclenchement de l'influence n'est pas abordé.

- Le consensus social sur le problème éthique identifié influence favorablement le comportement vers une action éthique (au sens de Jones).
- La probabilité des effets de la décision. L'auteur l'intègre tout en admettant, à l'instar de recherches antérieures sur la rationalité (Kahneman, Slovic et Tversky 1982), que l'individu est particulièrement peu efficace pour estimer précisément la probabilité des conséquences.
- La temporalité représente le délai estimé entre la décision et les conséquences. Etant donné que l'individu moral est conscient que toute période de temps supplémentaire rend la prédiction moins fiable, plus la temporalité est importante, moins l'intensité morale est importante. En effet, même en choisissant une action non-éthique[42], l'individu peut escompter sur l'intervention de phénomènes ou d'autres individus avant que cela ne cause de réels dommages.
- La proximité des effets de l'action peut relever de l'affectif, du social, du physique, du familial. Plus les effets semblent proches, plus la décision sera éthique.
- La concentration des effets : le même niveau de conséquence touchera-t-il une seule personne ou une multitude de personnes. Dans le premier cas, la gravité augmentera alors que dans le second cas, la gravité individuelle sera faible. Plus la concentration est forte, plus l'action sera éthique.

Le concept d'Intensité Morale mis à l'épreuve.

Une étude met en avant la prédominance des seuls magnitude et consensus (Morris et McDonald 1995) . Certaines recherches ont montré la possibilité d'agréger les six dimensions de l'Intensité Morale sur un axe synthétique. Les résultats, montrent que le facteur "magnitude des conséquences" est l'élément le plus important et

[42] Rappelons ici que selon Jones une action non-éthique est une action qui est, soit en infraction avec la loi, soit en désaccord avec les valeurs généralement admises, soit les deux à la fois.

systématiquement mentionné, quelle que soit la nationalité (comparaison faite entre Européens et Chinois) et donc la culture du praticien (Vitell et Patwardhan 2008). Nous prendrons cet élément comme message éthique implicite particulier. Toutefois, il ne nous est pas possible de définir à l'avance le sens théorique de l'influence de ce facteur. Aussi, allons-nous mettre cet élément comme une variable de contrôle, c'est-à-dire comme variable non-manipulable lors de la collecte des données. L'Intensité Morale est un facteur déterminant de la perception du caractère éthique d'un problème à résoudre (Singhapakdi, Vitell et Franke 1999). Elle est essentiellement activée par des personnes répondant à des idéaux individuels (idéalisme) et plus faiblement par celles cherchant à résoudre un problème en fonction de la situation (relativisme). Cette même recherche montre que l'Intensité Morale agit favorablement sur la décision éthique. Plus l'intensité est forte, plus la décision se rapprochera de ce qui est considéré comme éthique par le groupe social. Dans une recherche menée auprès de 172 étudiants en formation continue, Morris et McDonald montrent que la variation de la décision finale est principalement due à la magnitude des conséquences et au consensus social perçus. Globalement, les tests empiriques depuis 1995 (Tableau N°2.) montrent que les deux dimensions les plus fréquemment relevées sont la magnitude des conséquences et le consensus social (Jaffe et Pasternak 2006). Une recherche expérimentale non-listée par Jaffe et Pasternak a montré les rôles conjoints du Développement Moral Cognitif et de la magnitude des conséquences sur les décisions d'audit (Church, Gaa, Nainar et Shehata 2005). Les résultats sont cependant très limités car dans le protocole, la magnitude était exclusivement caractérisée par les gains ou coûts financiers pour l'auditeur ou pour les tiers dans le cadre d'une asymétrie d'information.

Tableau N°2. Principales recherches menées sur le modèle de Jones (1991).

Etudes	Dimensions retenues comme influentes sur la décision ou le comportement
Morris et McDonald 95	MC ; CS
Singhapakdi et al 96	MC ; CE ; PE ; PR ; CS ; IT
Weber 96	MC
Harrington 97	MC ; CS
Singer et Singer 97	MC ; PE ; CS
Davis et al 98	CS ; PR
Singer et al	MC ; CS ; IT
Singhapakdi et al 99	MC ; CE ; PE ; IT
Frey 2000	MC ; CS ; PE
Silver et Valentine 2000	CS ; PR
Kelley et Elm 2003	MC ; IT ; PR ; CS ; CE
Avec : MC = Magnitude des Conséquence ; CS = Consensus Social CE = Concentration des Effets ; PE =Probabilité des effets PR = Proximité ; IT = Immédiateté Temporelle	

Nota : d'après Jaffe et Pasternak 2006

Une dernière recherche a eu pour objectif de tester si l'Intensité Morale recouvrait bien toutes les dimensions présentées par Jones. Ce concept est globalement un élément explicatif de l'attitude ou du jugement éthique dans le champ éthique défini par Rest. Mais des différences importantes apparaissent sur l'amplitude du pouvoir explicatif de chaque caractéristique qui la compose dans le modèle original de Jones. Les résultats montrent que certains facteurs sont sans effets ou totalement corrélés entre eux. Il résulte que l'Intensité Morale peut être réduite à trois facteurs explicatifs : la magnitude, la proximité et le consensus (McMahon et Harvey 2006).

Nous utiliserons donc ces trois dimensions comme variables de contrôle dans notre protocole et nous en tirons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3. ***L'augmentation du consensus social, évalué par la sensation de prendre une décision cohérente avec la profession (JGTP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT).***

Hypothèse 4. ***L'augmentation de la magnitude perçue des conséquences, évaluée par l'importance perçue de l'impact de la décision (IMP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT).***

Hypothèse 5. ***La diminution de la distance de l'impact de la décision (DIST) est favorable à la décision conforme au droit (JGT).***

Plusieurs critiques peuvent être adressées au modèle de Jones.

La première est liée au modèle central de Rest sur lequel il repose et en reprend les faiblesses. La seconde est liée à la définition de décision éthique qu'il prend soin de faire figurer en tête de son article. Puisque ce qui est éthique est nécessairement légal et socialement acceptable, il est impossible d'intégrer des comportements remettant en cause des règles moralement devenues injustes, ou bien dont l'acceptabilité sociale se serait réduite[43]. Or cette définition est parfaitement cohérente avec le stade postconventionnel de Rest dans lequel l'individu peut être amené à enfreindre des règles et des lois pour des raisons de conviction à visée universelle.

On peut reprocher à Jones d'avoir agrégé indistinctement les variables identifiées ou théoriquement proposées dans les précédents modèles en une simple catégorie "facteurs organisationnels" et de leur avoir attribué une force sur les deux dernières étapes du modèle, seulement. En effet, et Jones le note pourtant, certains facteurs ont été identifiés comme intervenant déjà sur l'étape d'élaboration du jugement éthique.

En 1997, Jones revisite son modèle initial. Il développe la phase de transition entre le jugement moral et l'intention morale (Jones et Ryan 1997, Jones et Ryan 1998). Nous trouvons une série de phénomènes parallèles regroupés en deux catégories normatives et téléologiques comme dans le modèle de Hunt et Vitell. Dans ce dernier, les deux dimensions étaient mobilisées pour expliquer le passage de l'étape une à l'étape deux, du modèle cognitif de Rest. Jones maintient dans ce nouveau modèle les éléments de l'Intensité Morale développée en 1991. Mais il modère cette dernière par le sentiment de responsabilité morale et une boucle de rétroaction

---

[43] Ce principe de "socialement accepté par le plus grand nombre" nous fait penser que la vérité n'est pas nécessairement partagée par la majorité, ou encore que certains parlementaires ont parfois mis en œuvre des méthodes socialement inacceptables dans un premier temps pour permettre au droit d'évoluer, et être très largement acceptées par la suite. Enfin, certains faits historiques nous rappellent que des actions justes et généralement acceptées comme la dénonciation pendant la seconde guerre mondiale ont été et sont encore aujourd'hui qualifiées de non-éthiques au regard de bien des référentiels de valeurs…

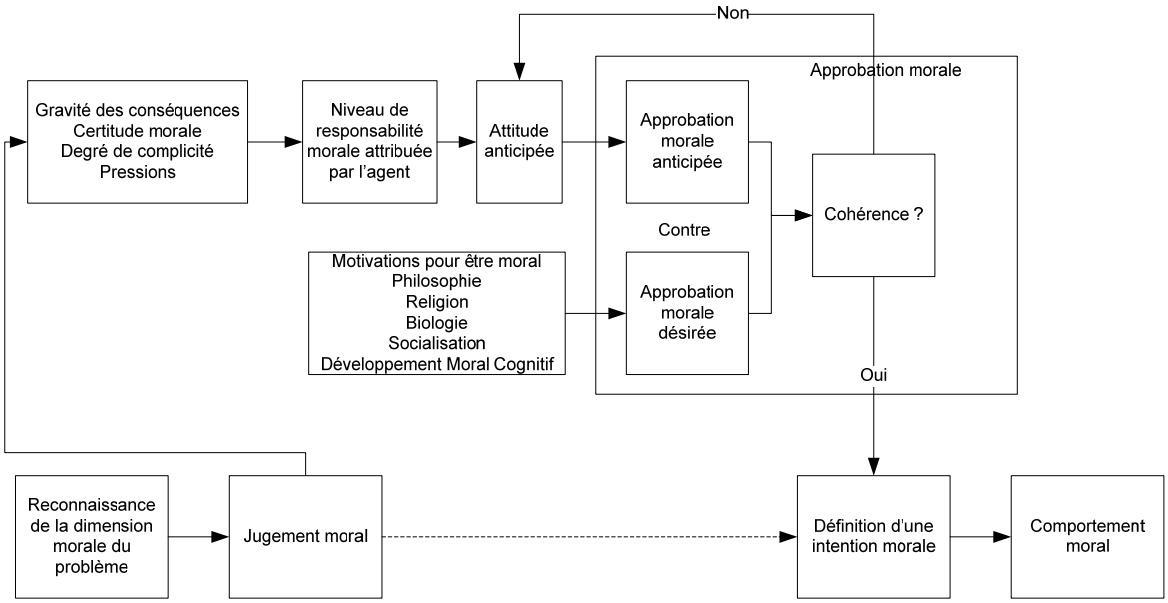
(première apparition chez Jones) visant à réguler les éventuels décalages entre les aspects téléologiques et les aspects déontologiques (Schéma N°5).

L'individu estime, dans un premier temps, les conséquences possibles de sa décision. Puis, dans un second temps, il estime l'attente morale de la part du groupe social de référence[44]. Il peut alors ébaucher une intention de comportement moral anticipé (c'est-à-dire sur la base des conséquences de la décision et du jugement du groupe de référence), puis estimer l'approbation morale du groupe. La comparaison entre approbation morale désirée et approbation morale anticipée permet alors de s'engager dans les deux dernières étapes (intention et comportement) ou bien de corriger l'anticipation morale.

Le modèle résout ainsi une partie de l'ambiguïté du modèle de Hunt et Vitell grâce aux ajustements de l'approbation morale avant de formuler une intention. Mais il présente un dogme puisque l'approbation morale est la seule variable d'ajustement. Ceci signifie que la dimension déontologique est stable, et donc de puissance supérieure à la branche téléologique. Ceci reste toutefois cohérent avec la théorie du Développement Moral Cognitif dans lequel Jones enracine son modèle : l'ajustement n'est qu'un phénomène périphérique pour conforter ou réguler une position initiale indépendante de la situation. Cela pose toutefois le problème fondamental de la pertinence de toute politique managériale visant à encadrer la décision éthique.

[44] Jones intègre l'individu lui-même dans ce groupe social.

Schéma N°5. Modèle de décision éthique Jones (1997)



Ce modèle n'a pas fait l'objet de tests empiriques depuis sa parution.

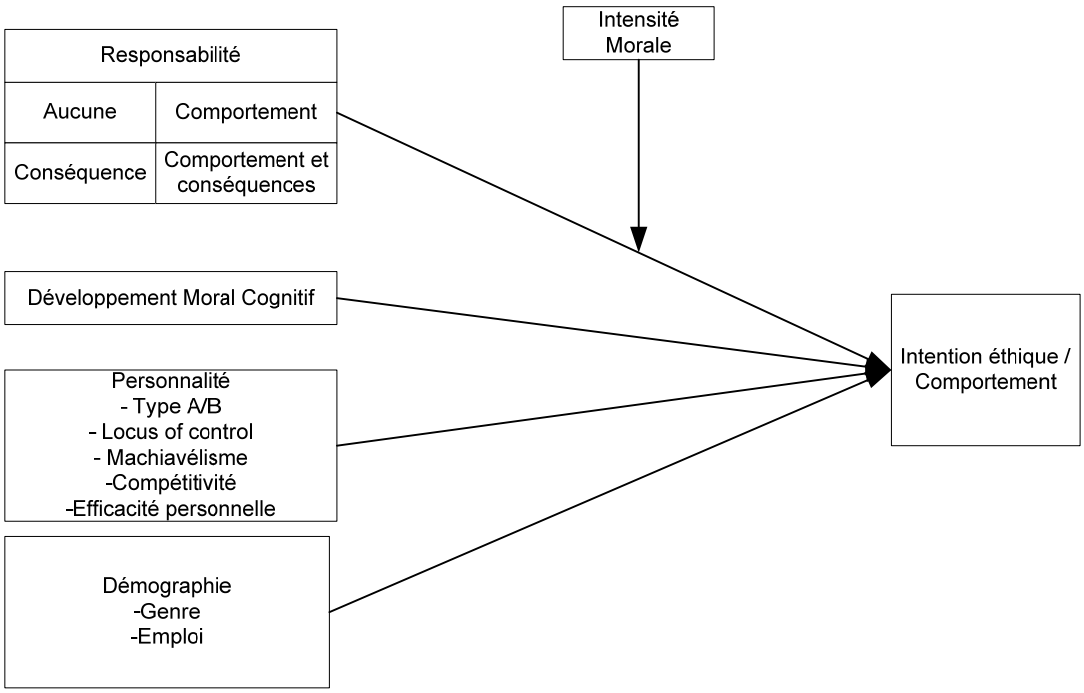
2.1.3.5 Beu, Buckley, Harvey

En 2001, un nouveau modèle (Schéma N°6) tente de synthétiser les facteurs de personnalité pouvant influencer la décision éthique avec l'Intensité Morale de Jones et un nouveau concept : la responsabilité. La particularité de ce modèle est de ne pas chercher à décomposer le processus, comme dans les modèles précédents, mais à identifier les facteurs l'influençant (Beu et Buckley 2001, Beu, Buckley et Harvey 2003).

La responsabilité est reprise à partir des travaux de Tetlock et al. Ce dernier affirme que la responsabilité est un sentiment partagé par la majorité des individus car elle est le témoin de la volonté de respecter le jugement d'autrui dans le groupe social de référence (Tetlock 1985). Ainsi, la responsabilité est considérée comme une protection contre les comportements non-conformes aux attentes du groupe. Beu justifie ce conformisme par le fait que les valeurs du groupe sont supérieures aux valeurs de l'individu et, lorsqu'elles sont en conflit, ce sont celles du groupe qui l'emportent (Brief, Dukerich, Cummings et Staw 1991a, Brief, Dukerich et Doran 1991b). Quatre types de situations de responsabilité sont identifiés.

- Absence de responsabilité.
- Responsabilité au regard des résultats : seul le résultat de l'activité est évalué, peu importe la méthode mise en œuvre.
- Responsabilité au regard de la méthode : le déroulement de l'activité est plus valorisée que le résultat de l'activité.
- Responsabilité au regard de la méthode et des résultats.

Schéma N°6. Modèle de décision éthique selon Beu *et al* (2001 ; 2003)



Le fondement de l'influence de la responsabilité est clairement instrumental. Les auteurs reprennent les conclusions de Tetlock, mais ne donnent pas toute la valeur de ces dernières. En effet, Tetlock affirme que les valeurs du groupe sont préférées à celles de l'individu quand le groupe dispose de moyens de sanction ou de récompense. En outre, il montre en 1994 que le changement de position (modification de l'attitude) peut provoquer un blocage de la décision si celle-ci amène une augmentation des incidences sur les victimes (Tetlock et Boettger 1994).

Le modèle a été testé lors de sa parution. Les résultats, montrent l'absence d'influence du type de responsabilité sur la décision, mais confirme l'importance de l'Intensité Morale comme facteur de la décision en association aux critères de

personnalité. Une étude sur des responsables marketing (602 individus) a montré que l'étape de jugement est influencée par le niveau d'idéalisme et de croyance en un monde juste mais pas sur l'intention d'action, qui elle, dépend du jugement établi et du niveau de machiavélisme (Bass, Barnett et Brown 1999). Ce dernier jouant en sens opposé au niveau d'éthique attendu par la profession. En testant deux situations de décision différentes, cette recherche montre aussi que le cheminement de décision varie en fonction de la situation, remettant en cause les hypothèses de stabilité des facteurs individuels de personnalité menant au comportement éthique.

2.1.3.6 Lampe et Finn

Lampe et Finn proposent un modèle de décision éthique spécifiquement adapté à l'audit de commissariat aux comptes (Lampe *et al* 1992). Ils le revendiquent comme fortement démarqué (Schéma N°7) de la vision cognitiviste classique de Rest et de la vision conservatrice.

La première étape suppose la présence d'un problème éthique reconnu par l'individu. Selon les auteurs, l'auditeur va tenter d'améliorer sa compréhension de la situation en collectant des informations supplémentaires sur la situation. La seconde étape consiste en une évaluation des conséquences des différentes alternatives décisionnelles sur autrui. Il va utiliser des informations sur la situation qui dépassent la simple collecte de données rationnelles. D'une part, les recherches d'alternatives morales[45] (troisième étape) viendront rétroactivement enrichir son analyse. D'autre part, l'évaluation de valeurs complémentaires (quatrième étape) viendront aussi enrichir son analyse. Enfin, les auteurs affirment que l'individu évaluera la situation en fonction d'informations informelles et irrationnelles comme, par exemple, son humeur du moment.

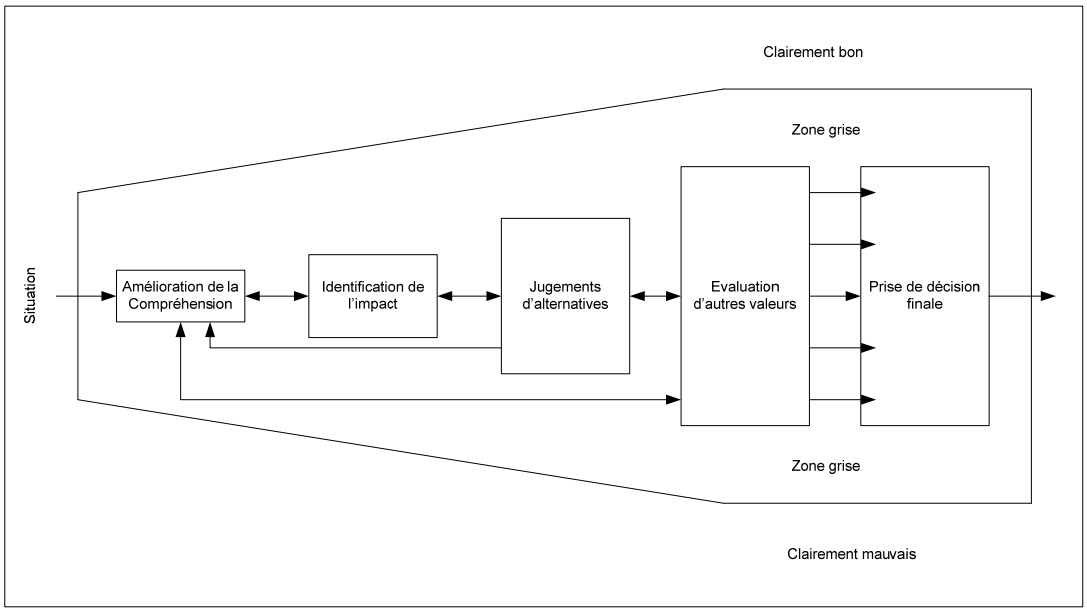
Ce modèle apporte plusieurs éléments novateurs. D'abord, il met en avant une série d'itérations entre les étapes 1, 2, 3 et 4. La décision finale n'est donc pas une succession linéaire de relations de causalités. Ensuite, la décision est assumée

[45] Ici encore, les auteurs ne différencient pas les termes "moral(e)" et "éthique".

comme fortement contextualisée et en partie irrationnelle, rendant le modèle en désaccord partiel avec la conception de Kohlberg.

La "zone grise", identifiée dans le schéma conservateur comme minimisée grâce aux différents textes applicables aux décisions des auditeurs, n'est plus minimisée. Dans ce modèle, la zone grise est repoussée. En d'autres termes, les auteurs admettent que les décisions ne peuvent être maîtrisées, mais que celles qui font l'objet d'une analyse raisonnée sont plus nombreuses au fur et à mesure que se déroule le processus de décision éthique.

Schéma N°7. Modèle de décision éthique selon Lampe *et al* (1992)



Dans le papier (Lampe *et al* 1992), les auteurs présentent les résultats du test de leur modèle. En réalité l'opérationnalisation ne concerne que la tentative de montrer que les individus justifient leur décision de conformité aux règles par des raisons légales ou par des raisons externes à l'application du droit. Ce modèle n'a donc jamais fait l'objet de tentative de validation.

Mais au-delà des tests empiriques, ce modèle présente de très nombreuses faiblesses. La notion de situation éthiquement problématique est figée comme un point de départ. Comment un individu peut-il, a priori, définir une situation de problématique, et plus encore d'éthique ? D'après nos propos précédents, c'est par l'enrichissement des informations liées à la situation que le caractère éthique peut apparaître. Plus grave pour ce modèle, les différentes phases ne sont jamais

justifiées, ni par apport d'éléments empiriques observés sur le terrain ou restitués lors de travaux de recherche, ni par apport théorique (Gaa 1992). Enfin, bien que voulant se démarquer des travaux centrés sur les résultats Rest et Kohlberg, ces derniers sont finalement les seuls fondements sérieux mobilisés.

2.1.4 **Une tentative de modélisation alternative**

Une analyse théorique du processus de décision éthique a produit un modèle sensiblement différent de ceux fondés sur le DMC[46]. Il propose six modalités de décision éthique à partir de la combinaison de quatre étapes possibles (Schéma N°8). Cette vision change radicalement des modèles précédents par le fait que l'individu ne passe plus obligatoirement par les différentes étapes.

Rodgers décrit les quatre étapes (Rodgers 1992). La perception "P" est un filtre personnel de perception de la dimension éthique de la situation. L'information "I" se compose des capacités biologiques et cognitives de traitement et stockage de l'information. Le jugement "J" est l'ensemble des traitements aboutissant au jugement de ce qu'il serait souhaitable de réaliser. La décision "D" est le choix de l'action à mener.

Ces six chemins représentent pour l'auteur six modalités éthiques. C'est-à-dire que le fait d'emprunter un chemin ou un autre est révélateur d'une position éthique particulière et représentative des valeurs mobilisées.

Chemin 1 (I → P → J → D) : relève de l'éthique du *care*, avec la prise en compte des parties prenantes sur la base des informations obtenues.

Chemin 2 (P → J → D) : vision déontologique intégrant la perception des codes et règles pour juger en circonstance.

Chemin 3 (P → D) : égoïsme, puisque l'individu ne juge pas mais agit sur la base de la perception de sa propre position.

---

[46] Développement Moral Cognitif

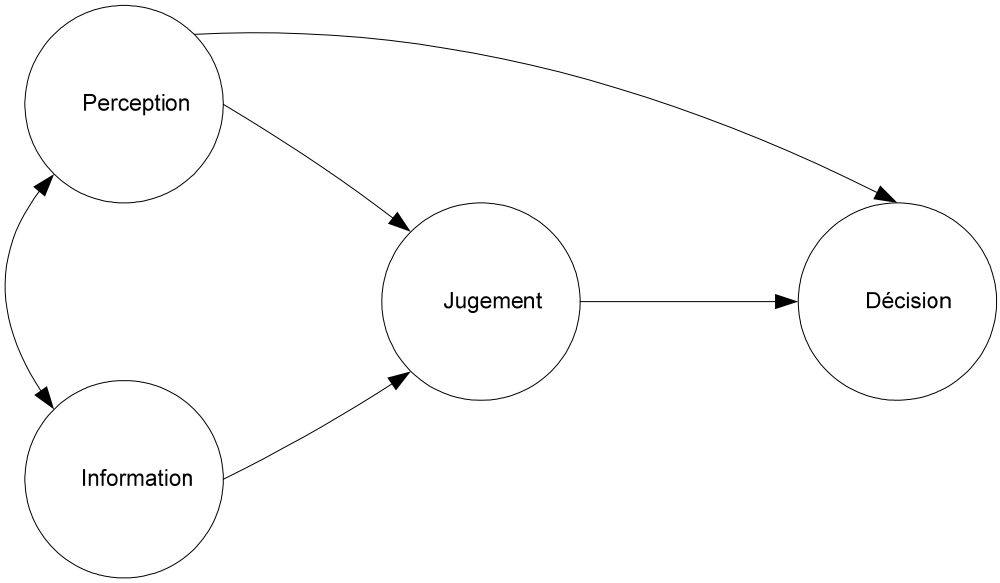
Chemin 4 (I → P → D) : comportement relativiste où les informations influencent la perception puis la décision sans produire de jugement préalable.

Chemin 5 (I → J → D) : utilitarisme puisque seule l'information conditionne la décision.

Chemin 6 (P → I → J → D) : éthique des valeurs où la perception de la situation induit le choix de l'information puis le jugement et la décision.

Ce modèle a été appliqué à plusieurs reprises en qualité de grille de lecture d'objets sociaux différents : le comportement des auditeurs de CAC (Rodgers 1992, Rodgers, Guiral et Gonzalo 2009, Rodgers et Housel 2004), la théorie des parties prenantes (Susana et Rodgers 2004), le processus organisationnel à la lumière de la Bible (Rodgers et Gago 2006). Il manque toutefois de tests empiriques. Cette absence d'application pratique en recherche trouve certainement sa source dans l'ambiguïté des quatre étapes possibles. En effet, leur contenu est particulièrement flou, donnant au modèle la possibilité d'être appliqué à beaucoup de situations, mais en même temps lui supprime toute précision et toute possibilité de comparaison.

Schéma N°8. Modèle de décision éthique selon Rodgers (1992)



2.1.5 **Conclusion : critiques et émergence du paradoxe**

Le modèle fondamental du Développement Moral Cognitif que nous venons de présenter présente plusieurs limites.

La première critique est issue d'un constat empirique liée à la simple observation : tout enfant peut développer des comportements altruistes à une période précoce de sa vie, accédant ainsi au stade postconventionnel, et brutalement, recentrer son comportement sur lui-même provoquant, dans le schéma de Kohlberg, une régression. Or celle-ci n'est pas admise par la théorie du Développement Moral Cognitif.

La seconde limite se révèle dans la confrontation de la théorie aux analyses philosophiques. Le découpage de Kohlberg ne recouvre pas les différents systèmes de pensée éthique possibles. Un enfant peut comprendre la nécessité de l'ordre social dans le cadre de sa scolarité, avec une vision altruiste d'entraide scolaire, et développer ultérieurement des compétences en finance de marché qui pourraient l'amener à une forme d'individualisme utilitariste qui, dans le sens de Kohlberg, serait limité au stade conventionnel mais qui, dans une vision utilitariste libérale, pourrait être assimilé à une visée universelle par l'intermédiaire des lois du marché : si le trader fait au mieux son travail, il produit des richesses qui, redistribuées dans le circuit économique bénéficieront au maximum de personnes.

Une troisième limite sous forme de reproche fait à Kohlberg est d'avoir voulu conserver le schéma de parallélisme entre intelligence et cognition de Piaget pour l'appliquer au développement moral. Il semble que la relation développement moral et développement cognitif ne soient pas synchrones (Tourrette *et al* 2004 : 148-149).

Une quatrième limite qui remet en cause l'hégémonie de la théorie de Kohlberg vient du rejet de l'universalité des stades présentés. Trois éléments viennent contredire ceux-ci. D'abord l'expérience d'entretiens sur des thématiques différentes avec des enfants ont montré, qu'à un stade de Développement Moral Cognitif défini, un même enfant peut avoir une réaction de crainte de la sanction sur une thématique (justifiant un égocentrisme du jugement), et, sur une autre thématique, une vision excentrée avec un comportement altruiste. Ensuite la rationalité des entretiens ayant servi de base à la construction du modèle et le filtrage par les valeurs du chercheur durant

ceux-là, sont relevés comme autant de risques méthodologiques dans la définition des différents stades (Leleux 1994). Enfin, toujours en contradiction avec les résultats de Kohlberg, Gilligan va montrer une nette différence dans le raisonnement moral entre les hommes et les femmes. Les premiers procédant plutôt par rapport à la notion de justice, les secondes plutôt au regard du souci de l'autre[47] (Gilligan 1977, Gilligan 1982). Cette critique est essentielle parce qu'elle ne remet pas en cause la méthode, mais la nature même des valeurs qui sont mobilisées dans la décision éthique des individus.

Certaines critiques de la théorie de Kohlberg sont fondées sur des bases épistémologiques. Ainsi, la nature de l'échelle est, selon Kohlberg, impérative. C'est-à-dire que tout individu passe par les stades présentés. Or il se peut, selon Habermas, que l'homme court-circuite des stades. La seconde critique relève de la prédestination de l'échelle. Atteindre le dernier stade est valorisant, dans le sens où l'individu acquiert une capacité de réflexion, c'est-à-dire de regard sur lui-même. Et à ce stade, l'individu atteint le niveau du chercheur en psychologie qui l'évalue, ce qui implique que le chercheur soit nécessairement au niveau le plus élevé.

Une autre catégorie de critiques repose sur l'absence de prise en compte de facteurs culturels et contextuels (Bideau *et al* 2006 : 402-403). Ceci est toutefois cohérent avec les fondements mêmes de la psychologie de Piaget sur lesquels est construite la théorie du Développement Moral Cognitif. Et c'est dans cette série de critiques associée aux modèles développés sur cette théorie que se fonde le paradoxe.

La dernière critique relève de l'approche décisionnelle sous-jacente : la rationalité. Tous les modèles postulent que l'individu est capable de prévoir toutes les conséquences de ses actes, de mettre en balance des éléments de natures très différentes (valeurs morales, coûts, atteintes physiques aux individus, non-respect des institutions…). Certains auteurs estiment que les agents moraux sont aptes à modéliser leur décision au point de calculer les probabilités de réalisation des différentes conséquences de leurs actes. Or cette rationalité substantive est remise en cause par les travaux en psychologie et en gestion (Simon 1983). Simon,

[47] Théorie de l'éthique du *care*.

s'appuyant sur l'impossibilité pour un individu de traiter la totalité de l'information disponible dans un environnement de décision, affirme qu'il n'est pas possible d'appliquer la rationalité substantive, à moins de refuser la décision et de la reporter à un instant futur dans l'espoir, vain, d'avoir toute l'information nécessaire à la décision. Jones reconnaît pourtant, lors de la présentation de son modèle, le sacrifice de l'efficacité au profit de l'amélioration de la compréhension du problème à résoudre (Jones 1991). Dès lors, il faudra décider, au moyen de données disponibles, dont le traitement permettra d'obtenir avec une relative certitude, un résultat satisfaisant. Il a été également démontré que la prise de décision ne se fait pas sur la base des seules informations factuelles, mais aussi avec des éléments émotionnels qui sont assimilés à des éléments à intégrer dans le processus décisionnel, ou bien qui peuvent réduire la perception des éléments factuels (Bion 2002-1961). Enfin, March, collaborateur de Simon, montre dès 1964 que la décision au sein de l'organisation est instable, et dépend essentiellement du contexte organisationnel (March 1978, March et Cyert 1964).

Par ailleurs, postuler que la décision éthique est rationnelle, relève d'un choix de recherche et qui doit être assumé dans les développements des théories et outils de mesure. Or, il nous emble que ce choix implique nécessairement un jugement de valeur et une limitation dans les éthiques mobilisables. Nous avons montré, dans le chapitre 2, que la rationalité est, par exemple, mobilisée par Kant[48] et Spinoza, et exclue par Weber, Aristote et Levinas. Pour les autres systèmes éthiques abordés, la rationalité est graduellement utilisée, mais dans des modalités différentes. Ainsi, l'éthique utilitariste restreint la rationalité aux limites cognitives (bien que le mot ne soit pas utilisé, mais qui ressemble à un embryon de rationalité limitée) et aux activités productrices de valeurs. De même, l'éthique légaliste de Rawls la mobilise dans le seul but de "maximiser" le niveau d'équité d'une population régie par le même droit. Tous ces courants seraient donc implicitement exclus du champ de ces modèles.

[48] Au demeurant, Kant, écrira que l'éthique dont il parle est principalement théorique et que son application devra faire l'objet d'une adaptation locale et temporelle…

En revanche, historiquement, c'est-à-dire en observant l'évolution dans le temps des modèles proposés, il apparaît clairement que la dimension contextuelle prend une place majeure. Il semble donc que la décision éthique soit contingente d'une situation. En d'autres termes, les auteurs revendiquent des fondements théoriques philosophiques prônant une forme de stabilité mais intègrent peu de fluctuations locales.

Les modèles de décision éthique présentés sont essentiellement fondés sur le Développement Moral Cognitif de Kohlberg. Ils ont intégré, par défaut, les éléments fondamentaux de la théorie et du modèle cognitif : stabilité à l'âge adulte, séquençage des stades, rationalité du jugement, traits de personnalité fondateurs de la décision. Les objectifs de ces modèles ont été d'expliquer comment la décision éthique se construit au niveau individuel. Nous avons montré qu'ils ont peu à peu évolué et intégré des facteurs déterminant de la décision qui ne relèvent pas des stades de Développement Moral Cognitif, et encore moins des principes fondateurs de Piaget dont ils sont pourtant issus. Ces facteurs complémentaires relèvent, soit de composantes de personnalité, soit de composantes contextuelles. Or cette dernière catégorie de facteurs explicatifs du comportement est en opposition avec les théories mobilisées dans ces modèles. Le paradoxe apparaît donc : pour palier certaines solidités externes des modèles, les auteurs mobilisent des concepts de théories "concurrentes" sans nécessairement les mentionner. Ceci ne signifie pas que ces travaux soient à rejeter dans leur intégralité. Ils montrent que l'étude de l'éthique nécessite de traiter simultanément de la personnalité et de la relation personne/environnement, et plus précisément la cognition, la nature des traits de caractère, la sensibilité aux situations et le processus de développement moral (Flanagan 1996). Ce point est accentué par certains chercheurs en éthique et en morale pour qui la recherche ne doit pas non plus se contenter d'une seule approche méthodologique. La réflexion épistémologique menée, et à rapprocher de nos conclusions sur le concept d'éthique, montre que ce champ d'investigation est en gestation et qu'elle doit à tout moment être prête à s'ouvrir à d'autres sciences et aussi à accepter de repousser temporairement les réponses à certaines questions (Turiel 2008). Et ici, l'acceptation de la limite méthodologique en psychologie cognitive nous invite à repousser l'objectif d'expliquer le processus de décision

éthique au niveau de sa construction intellectuelle, et à nous orienter vers un objectif de compréhension des éléments influençant la décision éthique.

Le paradoxe réside dans l'introduction quasi systématique de facteurs contextuels, soit dans le processus de décision, soit dans le processus de reconnaissance du dilemme éthique. Ces éléments théoriquement marginaux sont pour la plupart des chercheurs cités, devenus essentiels dans l'explication du comportement éthique. Un test de deux modèles (Hunt et Vitell ; Ferrell et Gresham) a montré que les personnes à proximité des individus testés (amis, collègues, supérieurs hiérarchiques) et la structure organisationnelle ont plus de force d'influence sur la décision que les valeurs philosophiques des décideurs (Fraedrich et Iyer 2008). Enfin, une revue de littérature, entre 1981 et 1995, des échelles de mesures fondées sur le modèle de Hunt et Vitell, présente quatorze recherches intégrant de façon significative (alpha de Chronbach retenu au-dessus de 0,6) des variables de contexte dans la construction de l'échelle (Vitell et Foo Nin 1997). Pour synthétiser quantitativement ce paradoxe, nous pouvons utiliser une revue de littérature sur 174 recherches empiriques[49] menées entre 1996 et 2003. Elle permet d'identifier les éléments individuels, les éléments de l'Intensité Morale et les éléments organisationnels (contextuels) qui ont été intégrés dans l'explication de la variation de chaque étape du modèle de DMC de Rest (zone centrale du modèle de Jones 1991). En croisant les facteurs explicatifs avec chaque étape du DMC, nous obtenons 384 relations facteur explicatif/facteur expliqué.

Il en ressort d'abord que 114 d'entre elles se portent sur des relations DMC/Intensité Morale ou éléments contextuels, soit 24%. 32 portent sur l'Intensité Morale et 82 sur les éléments contextuels.

La question que posent ces résultats et ces modèles est la suivante : pourquoi ne pas aborder l'analyse de la décision éthique sous l'angle principalement contextuel ?

---

[49] Recherches publiées dans des revues internationales en psychologie, psychologie cognitive, éthique, management, marketing. Dans ce dernier domaine, les études portant sur l'étude du consommateur ont été écartées. Il ne s'agit donc que d'études sur les salariés des organisations.

La critique de la théorie du Développement Moral Cognitif de Kohlberg nous montre la nécessité d'intégrer l'influence sociale sur le raisonnement moral et donc l'éthique[50]. Cela nous amène naturellement à aborder les développements en psychologie sociale que cela implique. Cet impératif est cohérent avec notre conclusion dans le chapitre éthique proposant l'existence de deux systèmes éthiques au sein des entreprises : celui de l'individu-acteur et celui de l'entreprise. Ces deux systèmes interagissant, ils nous ouvrent logiquement la voie à l'utilisation des théories de la psychologie sociale et cognitive pour en comprendre et expliquer les interactions (Fisher 1997, Moscovici 1984). Ce choix théorique se voit renforcé par la définition du champ de recherche de la psychologie sociale donnée par Doise (1993 : 20) : "*La cognition sociale porte aussi bien sur le soi et les autrui, les relations entre les personnes, les règles, normes et croyances sociales.*"

Mais l'élément majeur de cette revue des modèles de décision éthique est la mise en avant de facteurs d'influence de la décision éthique qui ne dépendent plus de la personnalité de l'individu, mais de la situation de décision. Cette situation n'est pas non plus un élément franc et stable. La situation aura un effet sur l'auditeur en fonction de son interprétation, celle-ci étant directement liée à sa propre culture (Bruner 1991 : 24). Cette contextualisation représente, selon l'approche, une clé de voûte au raisonnement, ou bien une faille dans le paradigme. Ainsi dans le paradigme de la psychologie morale, l'individu ne devrait pas voir évoluer son niveau d'éthique de façon significative? Aussi, les modèles fondés sur ce principe ne devraient pas faire apparaître les éléments contextuels. Il s'agit d'une faille. Ou bien d'une acceptation implicite que l'environnement est un élément essentiel dans le processus de décision. Dans ce cas, leurs auteurs abandonnent en partie l'approche de Piaget pour intégrer Vygotski ou Wallon, chez qui la situation est la clé de la décision. Pour notre part, nous nous positionnons dans ce cadre conceptuel. Il nous faut donc maintenant aborder l'étude de la notion de contexte.

---

[50] Kohlberg, avant sa disparition, a rédigé un ouvrage sur la philosophie du développement moral, dans lequel il admet que certains phénomènes situationnels peuvent avoir un impact sur la décision (Kohlberg, L. (1984), *The Psychology of Moral Development.* New York: Harper & Row.) En cela il ouvrait une brèche dans son modèle, mais n'a pas fait le rapprochement théorique avec les courants du climat éthique.

Nous reprendrons dans la section consacrée à la conception de l'outil de collecte de l'information, les éléments des modèles qui relèvent de la communication éthique mais nous exclurons ceux qui relèvent de la formation de la décision.

Nous allons dans la section suivante repartir sur les fondements théoriques en psychologie qui justifient de l'intégration de la dimension contextuelle.

Section 2. 2. La décision éthique en situation.

Replacer la décision au sein d'une situation nécessite de mobiliser deux champs de connaissances. Le premier concerne les courants de psychologie individuelle ayant intégré la situation dans le processus de développement. Le second traite du contexte organisationnel appliqué à l'éthique. Mais ce dernier, nous le montrerons, n'est pas satisfaisant pour éclairer notre problématique. Il nous faudra puiser dans la psychologie sociale les ultimes concepts pour élaborer le cadre théorique de travail.

2.2.1 **Revisiter les fondements en psychologie individuelle**

Au cours du second quart du XXe siècle, des travaux ont été menés aux Etats-Unis et en URSS, parallèlement à ceux de Piaget. En raison du cloisonnement politique de l'URSS, les théories et résultats du Russe Vygotski ne purent atteindre l'Occident qu'à partir des années 70/80[51]. Pour Vygotski, le développement de l'individu (et avant tout de l'enfant) n'est pas fondé sur une internalisation de l'intelligence qui est ensuite testée par l'individu. La dimension contextuelle du développement cognitif occupe le rôle central du développement. La relation sociale est la pierre angulaire de la construction intellectuelle par le biais du langage. Ainsi, Piaget estimait que l'enfant développe des concepts abstraits qu'il met à l'épreuve de l'action et qu'il en déduit des principes de répétition. A ce titre, Piaget, dans une démarche épistémologique constructiviste, ajoute que "*ce ne sont pas les choses qui suffisent à*

[51] Piaget ne répondra officiellement aux critiques formulées par Vygotsk qu'en 1979. Piaget reconnaîtra, d'une part l'intérêt des travaux russes, mais, d'autre part, ne remettra pas en cause pour autant ses propres résultats. La reproduction des commentaires de Piaget se trouve dans l'édition Vygotski, L.S. (1934), *Pensée et langage*. 3 - 1997 ed: La Dispute. Pages 501-516.

amener l'esprit de l'enfant au besoin de vérification, puisque les choses elles-mêmes sont façonnées par l'esprit" (Piaget 1971-1967 : 164). Pour Vygotski, c'est le langage élaboré par les échanges entre les individus qui permet de conceptualiser et de réaliser des représentations mentales de plus en plus élaborées. De cela découle la notion de zone de proximité d'apprentissage qui correspond aux connaissances qu'un enfant peut acquérir grâce au contact (souvent l'imitation, mais aussi la communication) avec une personne ayant la connaissance ou la compétence (Vygotski 1934 : 351-361).

Dans un même temps, aux Etats-Unis, Mead produira une importante littérature sur les interactions sociales dans le développement. Si Piaget intègre prioritairement dans sa théorie la fonction cognitive et accessoirement un rôle au contexte social, Mead[52] considère que la personnalité de l'individu est d'abord constituée par les interactions sociales avec son environnement, se rapprochant, sans les connaître, des théories développées par Vygotski. C'est la socialisation par l'intégration des rôles que l'environnement veut faire jouer à l'enfant qui construira l'individu (Mead 1934), son raisonnement, son intelligence. Le processus se réalise en trois étapes : la présence (la conscience de soi par la formulation du "je"), la représentation du monde (la conscience que le reste du monde n'est pas soi, qu'il y a un jeu possible d'imitation puisqu'il y a différenciation) et la représentation de soi dans le monde (la conscience du rôle de soi dans le monde). L'intégration progressive de son propre rôle et du rôle d'autrui lui permet de prendre une place sociale. Cette intégration dépend simultanément de la communication directe avec autrui et des inférences liées aux expériences précédentes de l'individu. C'est aussi à ce stade que l'enfant intègre l'importance des règles, normes et valeurs qui permettent le fonctionnement du groupe social. Mais Mead parle de processus car il considère que ces rôles et ces conceptualisations sont en permanence remis en cause par l'apparition de nouvelles relations, nouvelles situations et donc nouveaux rôles. Les interactions qui en découlent sont alors symboliques car associées au rôle de chacun et au rôle compris de chacun (Blumer 1969). Elles ne peuvent se faire que dans l'échange lié au

---

[52] D'après Habermas, J. (1987b), *Théorie de l'agir communicationnel. Pour une critique de la raison fonctionnaliste.*, ed. L.e. politique. Vol. 2: Fayard. Pages 52 à 124.

langage. Cette prise en compte du rôle joué par soi et par les autres permet d'anticiper les réactions des autres et donc d'adapter son propre comportement. La projection que chacun fait dans le rôle d'autrui intègre aussi les dimensions "morales" du rôle joué. Ainsi Goffman, dans la ligne de l'école sociologique de Chicago à laquelle appartenait Mead, a approfondi la notion de rôle et en a spécifié la dimension éthique :

"Qu'un acteur contribue à l'interaction est une attente légitime de la part des autres acteurs ; ils peuvent ainsi connaître à l'avance les limites à l'intérieur desquelles l'acteur va vraisemblablement se comporter, et ils ont un droit moral d'attendre de lui qu'il se comporte comme on l'attend de lui, non par simple efficacité, mais parce qu'il sent qu'il s'agit d'une manière moralement désirable de se comporter."(Goffman 1988 : 194).

Ce n'est pas ce qui est émis qui compte, mais ce qui est perçu et interprété comme utile à la prise de décision. Le problème n'est pas éthique à la base (vision déterministe de Kohlberg) mais il peut le devenir en fonction de ce que comprend l'auditeur de la situation.

L'ensemble de ces concepts fondamentaux forment le courant interactionniste de la cognition en situation (Weil-Barais *et al* 2007 : 54-58). La notion de contexte associée aux auteurs que nous avons présentés, est toujours et exclusivement fondée sur la relation à autrui. En d'autres termes, le contexte ne dépend que des hommes qui le forment. Mais dès 1937, Blumer intègre au contexte social la relation de l'individu avec l'ensemble des objets (il parle de choses) qui l'entourent. Il considère que la relation sociale créée dépend du sens partagé par les individus mis en relation, des symboles conjointement construits. Il construit une psychologie interactionniste symbolique dans laquelle, une part du sens de la situation est construite par l'individu lui-même. Le sens est donc une coconstruction endogène du sujet, interprétative de celui-ci, associée à celle issue de la relation à autrui (Blumer 1969). Mead étend son approche d'interaction au groupe. La projection du sens donné peut selon lui, se faire au regard d'un groupe global, c'est-à-dire un rassemblement indifférencié d'individus. Cela signifie pour notre recherche que la relation peut être d'individu à individu, mais aussi d'individu à groupe.

Associant les deux principaux fonds théoriques que nous venons de présenter et la théorie strictement ancrée dans l'affect de Freud, Henri Wallon va construire une théorie alternative du développement de l'individu. Il présente le développement de l'enfant comme un aller et retour incessant entre rationalité et affect. L'ancrage biologique cher à Piaget est confirmé, mais au lieu de mettre en avant les structures logico-mathématiques pour les faire évoluer, Wallon insiste sur les relations d'entraide sociale. Il reprend chez Piaget la construction en succession de stades de développements mais va faire apparaître la possibilité d'une régression (Wallon 1941-2002), ce qui était impossible pour Piaget. Le passage d'un stade à un autre est en outre lié, non pas à un continuum mais à des ruptures et des crises. L'auteur affirme que le développement est réalisé dans quatre domaines principaux, qui, tour à tour, peuvent être prépondérants dans chacune des phases de développement : l'affectivité, la personne, l'acte moteur, la connaissance. Nous voyons ici comment se retrouve mécaniquement isolée la pensée de Piaget qui est centrée sur la seule étude de la formation de la connaissance. Enfin, Wallon écarte la méthode prévalant de l'expérimentation pour étudier le développement et préfère l'observation en milieu naturel. Ceci lui permet de mettre en avant la notion centrale de relation sociale (Wallon 1935) comme vecteur du développement et son caractère multidimensionnel. Ainsi, l'individu se construit sur la base d'un capital à la naissance qui est ensuite activé, sensibilisé au fil du contexte relationnel dans lequel il évolue.

L'éthique telle que nous l'avons définie fait appel à un degré de libre arbitre ou de liberté. Cette définition ne peut donc pas s'inscrire dans le cadre théorique de la psychologie behavioriste, pour laquelle le comportement de l'individu se résume à une réaction liée à une stimulation. Nous nous positionnons doublement à l'inverse de la théorie behavioriste. La première fois en posant la liberté de décider, indépendamment des stimuli présentés, la seconde fois en laissant la liberté de l'individu d'ignorer un stimulus. Il ne s'agit pas de chercher une solution à un problème posé, mais de chercher une solution à une situation que l'individu considère comme problématique.

Pourquoi notre recherche ne relève-t-elle pas de la théorie du champ ?

La théorie du champ (Lewin 1951) suppose que l'individu soit mis sous pression par différents phénomènes. Ces phénomènes, comme en physique, vont produire un

effort sur l'individu, et c'est la somme des efforts, parfois en sens opposés, qui engendreront un comportement. Or, dans notre recherche, nous ne postulons pas que ce sont les messages qui produisent le comportement, mais leur perception et leur interprétation. C'est-à-dire que là où la théorie du champ postule que la simple exposition à un facteur produit une influence, nous nous positionnons de telle sorte que l'individu exposé à ce facteur puisse ne pas en tenir compte ou l'intégrer dans un sens qui n'est pas celui d'origine.

L'intégration de la dimension relationnelle dans le processus de décision éthique est justifiée par plusieurs expériences en psychologie.

Asch montre que l'influence du groupe peut amener un individu à se conformer à cette majorité même lorsque celle-ci affirme une erreur notable (Asch 1956). Les individus testés ne sont cependant pas majoritairement influencés par le groupe. Appliqué au domaine de l'audit légal, ce phénomène revêt une importance particulière au regard des conséquences possibles d'une erreur de jugement. Le sentiment de socialisation ou la pression du groupe est un élément déterminant dans le jugement. L'expérience de Milgram (Milgram 1974) sur la soumission à l'autorité nous semble essentielle pour comprendre certaines décisions. Le principe de l'expérience repose sur le fait qu'un sujet expérimental est mené à agir contre ses propres valeurs, uniquement parce que l'autorité endosse la responsabilité de l'acte. Bien que reconnaissant le caractère non-souhaitable de l'action, le sujet va toutefois agir parce qu'il ne sera pas reconnu comme responsable de son action. Dans notre recherche, cela nous permet d'inférer a priori que certains auditeurs peuvent être influencés par la hiérarchie sur une décision à prendre, même si celle imposée par la hiérarchie est contraire à la réglementation, puisque la responsabilité finale sera endossée par le supérieur. Mais l'expérience de Milgram a montré que certains facteurs contextuels indépendants de la soumission à l'autorité interviennent dans la décision. Le protocole expérimental a permis de tester le même procédé de sanction dans des conditions de relation à l'élève différentes. Lorsque l'élève est dans une pièce isolée, avec comme seul vecteur de communication un microphone, la soumission est très forte. Lorsque l'élève est visible par le sujet expérimental "professeur", la soumission diminue de moitié. Lorsque le professeur doit aller en cours d'expérience toucher l'élève, la grande majorité des sujets expérimentaux ne

se soumettent plus à l'autorité[53]. Ce principe de proximité physique rejoint la dimension proximité de l'Intensité Morale de Jones (1991) mais avec une interaction forte sur la soumission à l'autorité et vient renforcer l'Hypothèse 5 déjà formulée.

Une extension particulièrement intéressante dans le domaine de la criminologie a été produite au milieu du XX^{e} siècle, menant à la formulation de la théorie de l'"association différentielle" (Sutherland et Cressey 1970). Cette dernière se sépare radicalement de l'explication biologique de la criminalité pour se concentrer exclusivement sur des facteurs sociaux cristallisés dans des messages explicites ou implicites promouvant l'acte criminel ou au contraire le condamnant[54]. Des études en milieu urbain ont montré que l'éloignement progressif d'un individu délinquant de la zone où les actions criminelles sont fréquentes diminue l'action délinquante. A l'inverse, des individus sans passé délinquant ou criminel, introduits dans des environnements sociaux à forte criminalité, vont développer un comportement déviant (au regard du droit) et ce, même s'ils sont conscients de l'infraction réalisée. Ceci explique pourquoi, il est possible d'avoir un auditeur, convaincu qu'il y a un écart d'audit, mais qui, par un éventuel phénomène de socialisation, va décider de le minimiser ou de le passer sous silence[55]. Cette théorie justifie la dichotomie faite entre messages explicites et messages implicites. Les auteurs ont destiné leurs travaux au champ criminel historique (crime de sang). Elle a cependant eu de nombreuses ramifications et utilisations pour analyser la criminalité en col blanc et la cybercriminalité (Skinner et Fream 1997). La référence de décision étant le droit, cette théorie est d'autant plus adaptée à notre recherche. La rationalité du mode de

---

[53] Il est remarquable que ce comportement de rejet de la sanction physique en raison de la vision du visage de l'autre, ou en raison du contact physique nécessaire à l'expérience, soit si proche des constats faits par Levinas quant à la reconnaissance de l'humanisme d'autrui grâce au visage.

[54] Le terme de différentiel vient de cette balance faite entre le favorable au droit et le défavorable au droit.

[55] Il semble essentiel ici de noter que l'action de minimiser ou ne pas révéler un écart d'audit n'est pas à notre sens criminel, puisqu'il n'y a pas une volonté de nuire. L'apport de cette théorie est principalement de montrer qu'un individu peut, en raison de promiscuité sociale, être amené à agir en abandonnant ses valeurs personnelles.

décision limite pourtant, comme pour la théorie du Développement Moral Cognitif, la portée du modèle.

Enfin, une minorité de psychologues s'est intéressée à l'incidence de la sanction sur le comportement éthique. Le courant behavioriste avait proposé une théorie s'appuyant sur la sanction comme moyen de contraindre l'individu à faire ce qui est souhaité ou ne pas faire ce qui est indésirable, introduisant le principe de renforcement (Skinner 1953 : 226-227). Une étude synthétisant les recherches menées dans ce paradigme (Arvey et Jones 1985) ne permet pas d'émettre une conclusion satisfaisante en termes de prédictibilité ou en terme de conséquence de la sanction, quand bien même le paradigme serait élargi aux conséquences périphériques et négatives de la sanction directe (Arvey et Ivancevich 1980). Il faut donc poser comme possible que la sanction, en qualité d'objet de gestion, peut ne pas être un instrument parfaitement déterminé, et que les conséquences de l'action dépendent aussi du sens qui lui est donné par la personne sanctionnée et par toute personne témoin de la sanction (Cossette 2004, Sims Jr et Gioia 1986).

2.2.2 **La décision éthique : un phénomène contextuel ?**

Schneider définit le climat de travail comme "*l'ensemble des perceptions psychologiquement pleines de sens, sur lequel un groupe d'individus s'accorde pour affirmer qu'il caractérise le système de pratiques et de procédures.*" (Schneider 1975).

Une analyse théorique en 1998 montre que la culture organisationnelle fait partie du climat organisationnel (Trevino, Butterfield et McCabe 1998). A la même période, une recherche montre que, superficiellement, les deux termes représentent deux concepts différents (Denison 1996). Le climat traite de phénomènes locaux, sur des périodes courtes de temps, dont les effets sont visibles et sur lesquels les acteurs ayant du pouvoir peuvent agir. La culture s'inscrit dans un horizon temporel beaucoup plus long et semble non-manipulable. Les différences se trouvent aussi dans les fondements théoriques puisque le climat est apparu avec les travaux des psychologues behavioristes de Lewin et que la culture a pris sa source dans les travaux sur la construction sociale de Mead. Denison en conclut que la différence n'existe que dans l'interprétation des résultats mais que les deux concepts mesurent

le même phénomène. Selon Denison, il s'agit plus d'une nuance linguistique visant à mettre en confrontation deux courants de recherche revendiquant la paternité du concept, que d'un réel écart (Denison 1996).

Une recherche empirique (Trevino *et al* 1998) nuance l'analyse de Denison. Enquêtant auprès de 313 salariés, les auteurs utilisent simultanément deux outils de mesure du climat éthique et de la culture éthique. Les résultats montrent que les facteurs identifiés dans les deux catégories se recoupent partiellement avec de fortes corrélations mais que les autres facteurs s'excluent mutuellement. Cependant, les auteurs montrent que les facteurs spécifiques jouent un rôle dans le comportement éthique. Ils en concluent que le climat éthique et la culture éthique sont les deux composantes du contexte éthique.

Mais les travaux les plus marquants sont ceux de Victor et Cullen en 1988. Le climat éthique est alors un sous-groupe du climat de travail (Victor et Cullen 1988). Il lui emprunte son unité d'analyse : les petits groupes sociaux. Les climats de travail se classent en deux catégories principales : celle dépendant de la perception des conventions et système de rémunération et de contrôle qui s'inscrivent dans les structures, et celle dépendant des normes organisationnelles véhiculant des valeurs et apportant un soutien aux salariés (Schneider et Reichers 1983). Le climat éthique est donc l'ensemble des valeurs morales véhiculées par une organisation et perçues par un groupe d'individus au sein de cette organisation (Victor *et al* 1987). Mais le concept nécessite l'existence d'un système normatif institutionnalisé, c'est-à-dire une forme de culture organisationnelle sous forme de schémas comportementaux, d'artefacts, de cérémonies et de langage spécifique (Smircich 1983). Ceci est essentiel, car cela donne la possibilité de véhiculer des valeurs autrement que par le biais de la relation directe. Tout objet ou système de gestion porte du sens. Nous pouvons alors étendre le concept de Goffman et Schneider sur le sens donné, et le porter sur les artefacts et les outils de gestion.

2.2.2.1 Opérationnalisation du contexte éthique

Nous avons défini l'éthique comme un processus de décision individuel, pouvant être analysé sous l'angle des valeurs, des dogmes et du degré d'universalité. Il nous faut

donc voir si les deux concepts "contexte organisationnel" et "culture organisationnelle" font appel à ces facteurs explicatifs.

Nous pouvons dans un premier temps affirmer que la culture d'entreprise entretient un lien étroit avec le comportement éthique de l'auditeur si nous admettons que la culture est un fondement des règles, puis des modalités de management et des logiques d'acteurs dans un cabinet (Thévenet 2006 : 14). Si nous prenons comme définition la logique d'acteur de Crozier (Crozier *et al* 1977), alors, le fait de prendre une décision qui peut être non-conforme aux attentes professionnelles relève de cette logique. Le climat éthique représente "*…les perceptions des représentations organisationnelles typiques et des procédures qui ont un contenu éthique*" (Victor *et al* 1988 : 101-125) [56]. Dès lors, cette définition induit que l'acteur/salarié puisse transgresser les règles et normes morales de l'organisation, sur la base d'un système de valeur qui lui est propre. Le climat éthique a été défini et modélisé en 1988. Une typologie a été proposée sur la base du croisement du lieu d'analyse et des critères éthiques (Schéma N°9).

Schéma N°9. Typologie théorique des climats éthiques (Victor *et al* 1988).

UNITE D'ANALYSE

CRITERES ETHIQUES	Individuel	Local	Cosmopolite
Egoisme	Intérêt personnel	Profit de l'entreprise	Efficience
Bénévolat	Amitié	Intérêt de l'équipe	Responsabilité sociale
Principes	Moralité personnelle	Règles et procédures de l'entreprise	Lois et codes professionnels

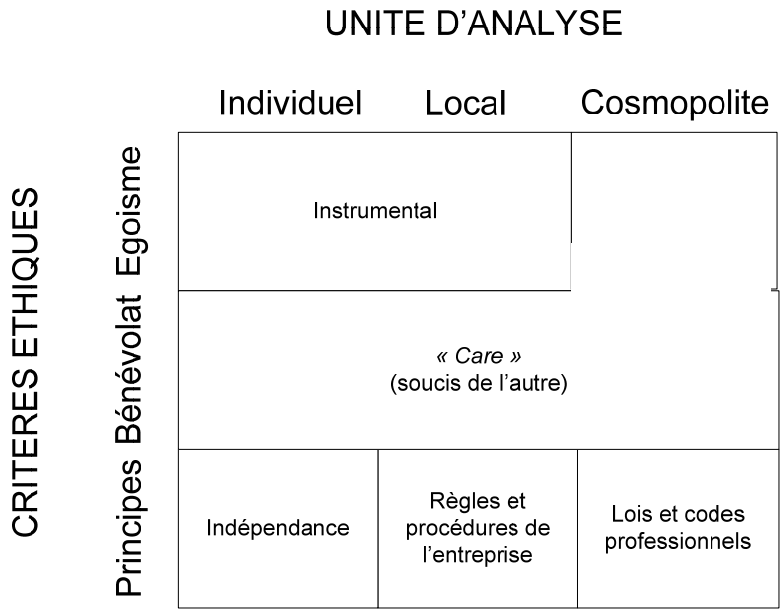
[56] "*…the prevailing perceptions of typical organizational practices and procedures that have ethical content*".

Les trois types d'éthique proposés dans la typologie rejettent le découpage de Kohlberg présenté au chapitre précédent. En effet, les auteurs veulent mettre en avant la démarche organisationnelle liée au climat éthique. Selon eux, il s'agit d'un phénomène de groupe et non un phénomène individuel (Victor *et al* 1988). Ils reprennent toutefois l'idée de types d'éthique mutuellement exclusifs en psychologie individuelle cognitive, pour l'appliquer aux climats organisationnels sans en justifier la portabilité. Ils reconnaissent toutefois la particularité aux organisations d'avoir un climat éthique dominant et des variations du climat éthique en leur sein (Victor *et al* 1987). Ce découpage en trois critères éthiques nous semble toutefois réducteur des courants éthiques possibles. En effet, la caractéristique "principes" peut relever de valeurs particulièrement différentes. Ainsi, se sont développées des organisations fondées sur des principes de libre échange, des principes religieux (les banques islamiques par exemple), des principes technologiques (rester à la pointe de la technologie car elle est la seule à pouvoir garantir à long terme l'optimisation de la satisfaction de la population). Ces trois exemples nous montrent que sous le terme générique peuvent se cacher des préceptes extrêmement différents et produire des normes opérationnelles très variées. L'autre axe de la typologie rejoint le degré d'universalisme dont nous avons parlé précédemment consacrée à l'étude des systèmes éthiques.

2.2.2.2 Les apports directs des recherches sur le contexte éthique

L'évaluation du climat éthique donne des résultats contrastés. La classification initiale du climat éthique en neuf catégories est finalement réduite à cinq catégories (Victor *et al* 1988) (voir Schéma N°10). Toutefois, cette reconsidération de la typologie n'est pas systématiquement intégrée dans les recherches suivantes (Vaicys et Barnett 1996).

Schéma N°10. Typologie constatée des climats éthiques (Victor *et al* 1988).



La stabilité du climat éthique n'est pas garantie. Dans une étude au sein de 21 sociétés, représentant 1 256 sous-groupes et 6 996 salariés, il été constaté des variations importantes du climat de travail entre les sociétés (42% de la variance), et dans une moindre mesure, mais toujours de façon significative, des variations entre les groupes d'une même organisation (Drexler 1977). Cette particularité de climat a également été mise en évidence pour le climat éthique dans les entreprises (Chan et Armstrong 1999) ainsi que dans les établissements de santé américains (Bell 2003)[57]. Mais les variations intra-organisations ont été réfutées par Weber, dans une étude montrant que les sous-climats éthiques n'étaient que des déclinaisons du climat éthique général (Weber et Seger 2002), alors que l'auteur obtenait des résultats opposés sept ans plus tôt en utilisant la même méthode (Weber 1995).

Une étude sur 450 praticiens de la comptabilité et de la finance montre que la perception d'un contexte éthique favorable sous la forme de valeurs transmises par

[57] 97 infirmières ont été interrogées. Cette enquête nous semble importante car deux des trois établissements de santé, dont dépendent les infirmières, présentent l'intérêt d'avoir la double finalité publique (amélioration de la santé) et privée (amélioration de la rentabilité) que nous avons mis en avant dans l'activité d'audit légal.

l'organisation (codes de déontologie) et de soutient de la part de la hiérarchie est un élément explicatif de la baisse du turnover, mais n'en n'est pas l'élément essentiel (Valentine, Greller et Richtermeyer 2006). Ceci est cohérent avec les précédents résultats montrant que l'implication et l'adaptation personnelle dans l'entreprise sont plus fortes quand la perception des valeurs de l'entreprise sont positives (Valentine, Godkin et Lucero 2002b). Il semble que ces résultats soient cependant contingents de la nature de l'activité réalisée puisqu'une étude sur la perception du climat éthique en organisation à but non-lucratif donne des résultats inverses (Malloy et Agarwal 2003).

La relation de causalité entre l'amélioration du contexte éthique et le comportement éthique est incertaine. Sur la base d'une analyse de cinq modèles de climat éthique, et de la mesure par ECQ[58], l'impact de l'amélioration du climat éthique sur le comportement de jeunes diplômés en management (n=184) s'est révélé très faible (Peterson et Dane 2002). Les mesures effectuées par ECQ pour le climat éthique et WSQ[59] pour le comportement éthique montrent que le climat éthique ne représente encore que faiblement une explication au comportement éthique. En fait l'incidence serait surtout sur l'attention morale ("*moral awareness*") des salariés (VanSandt, Shepard et Zappe 2006). Une autre recherche auprès de 285 étudiants-salariés en MBA, utilisant l'ECQ et des scénarios de décision, fournit des résultats similaires (Fritzsche 2000). Le climat éthique serait aussi un phénomène modérateur de la relation entre le jugement et l'intention éthique (Barnett et Vaicys 2000). Les limites de ces recherches résident toutefois dans le fait que les scénarios réalisés soient relativement peu nombreux (voire un seul scénario pour Bennett en 2000) et non-spécifiques aux professions interrogées. Ceci introduit un biais lié à la faible capacité de projection des personnes interrogées dans les situations proposées, et la

---

[58] Ethical Climate Questionnaire Victor, B. et J.B. Cullen (1987),*A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations*, in *Empirical studies of business ethics and values*, W.C. Frederick, Editor. JAI Press: Greenwich, Conn. and London. p. 51-71.

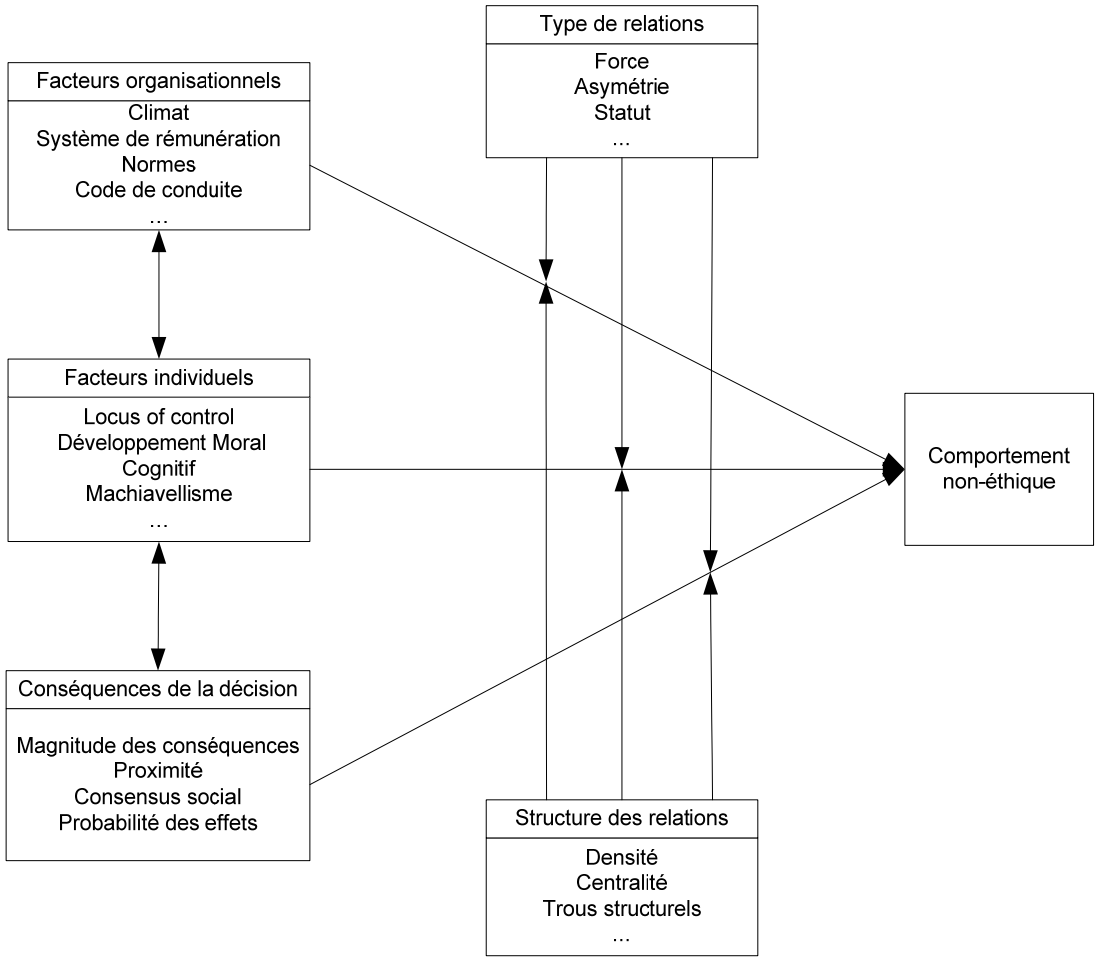
[59] Work Situation Questionnaire. Shepard, J.M. et L.S. Hartenian (1991), *Egoistic and Ethical Orientations of University Students Toward Work-Related Decisions.* Journal of Business Ethics. **10**(4): p. 303-310.

relativement faible possibilité pour le chercheur de relier significativement les scénarios non-contextualisés à une évaluation réelle du contexte éthique des employeurs. En revanche, une étude sur 300 auditeurs CAC en Amérique du nord a montré, grâce à un protocole expérimental à base de scénarios, que les climats éthiques forts modifient les auditeurs dont les valeurs relèvent de l'idéalisme, et qu'ils n'ont pas d'influence sur ceux dont les valeurs relèvent du relativisme (Douglas, Davidson et Schwartz 2001). En 2007, une recherche montre que le climat éthique influence plus facilement les individus dont les positions morales ne sont pas clairement définies, et n'a pas d'incidence sur les personnes dont les valeurs morales sont très marquées (Caldwell et Moberg 2007).

2.2.2.3 Les apports indirects des recherches sur le contexte éthique

En 1998, un modèle de décision éthique est construit, intégrant la notion de climat éthique (Brass, Butterfield et Skaggs 1998). Le climat éthique y est positionné comme un élément de la structure organisationnelle (Schéma N°11). Le comportement, éthique ou non-éthique est présenté comme le résultat d'une combinaison de facteurs organisationnels, de facteurs individuels, de l'intensité morale. Le tout est modifié par un phénomène peu étudié dans le domaine de l'éthique jusqu'ici : les interrelations entre les individus. Il s'appuie sur le courant de recherche des réseaux sociaux et justifie la déviation éthique par l'utilisation de la théorie de l'association différentielle présentée en 2.2.1. Les auteurs émettent des propositions théoriques sur la relation entre les trois groupes de variables et le réseau social tissé par l'individu dans l'organisation. Ils proposent que la décision soit éthiquement dégradée lorsque les individus sont éloignés affectivement, lorsque les relations sont de faible intensité, lorsque tous les individus de l'organisation ne sont pas impliqués dans le réseau social. Les diffusions des comportements se fait alors par le truchement de la contagion sociale. Bien que riche, le modèle n'a pas eu de prolongation de leur part ni dans le cadre d'autres recherches. Il nous montre toutefois l'intérêt d'intégrer la théorie de l'association différentielle et de placer la relation individuelle au centre de la décision éthique, en lieu et place des facteurs de personnalité.

Schéma N°11. Modèle de Brass *et al* (1998)



En 2004, une étude comparative dans deux services commerciaux montrait que la perception positive du climat éthique était associée avec une augmentation de l'implication et une augmentation de la qualité de service (Weeks, Loe, Chonko et Wakefield 2004). En revanche, l'impact sur la performance est faible. Une autre recherche, datée de 2001, ne fait pas explicitement référence au modèle de Brass et al, mais s'intéresse à la perception des valeurs entre différents groupes professionnels au sein d'une même organisation (Granitz et Ward 2001). Les auteurs montrent que la perception intergroupe présente plus de différence que la perception intra-groupe. Ils en concluent que les risques de conflits sont accrus lorsque les distances relationnelles entre les groupes sont importantes, ce qui rejoint les propositions de Brass et al.

2.2.2.4 Conclusion sur le contexte éthique.

Il ressort deux points importants. Le premier relève de la méthode d'évaluation : l'ECQ[60]. En effet l'outil cherche à mesurer l'interprétation du climat général de l'entreprise ou du groupe, et non celui d'une situation donnée dans laquelle il est essentiel de décider (le cas de nos auditeurs légaux). Le second est que la relation climat/éthique généralement évaluée par l'ECQ, n'est pas un facteur durable et fort du comportement éthique. Il n'est donc pas envisageable d'utiliser ce modèle et cet outil dans le protocole actuel. En cherchant à définir le type de climat éthique de façon unique (un des cinq types), les auteurs rejoignent implicitement la conception de stade de Rest et Kohlberg. Ce type d'outil ne donne pas d'information sur la décision ponctuellement prise. Une raison pourrait en être la rationalisation a posteriori lors de l'évaluation avec l'outil (l'individu en situation ne se pose pas toutes les questions de l'ECQ pour décider). Il faudrait sans doute tenter de mener des expériences répétitives en situation de climat éthique contrôlé pour en tirer des conclusions plus pertinentes. Toutefois, les études montrant une influence nous donnent des informations importantes sur certains messages explicites ou implicites qui pourraient être mobilisés en situation de décision éthique.

Une limite semble fondamentale : l'approche perceptive des modèles. Si les auteurs présentés parlent bien de perception du contexte ou d'un climat éthique, ils ne prennent pas en considération les phénomènes associés à ce processus psychologique chez un individu. Cela se traduit par une fracture dans la logique mobilisée qui est exprimée, mais non-prolongée par des travaux de recherche. En effet, l'évaluation du climat éthique ne permet pas de prédire, avec une certitude raisonnable, un comportement individuel local et ponctuel. Il interroge la microsociologie, et tente de tirer une tendance de l'influence du contexte ou du climat sur les décisions éthiques qui relèvent de la décision individuelle et donc, de la psychologie.

Le climat éthique étant fondé sur la notion de culture organisationnelle, cela pose la question de l'élaboration de la culture organisationnelle. Il y a deux possibilités

---

[60] Ethical Climate Questionnaire

(Smircich 1983). Soit, la culture est caractéristique de l'organisation au même titre que sa structure, ses capitaux ou ses systèmes d'information, et doit influencer le comportement des acteurs qui y interviennent. Dans ce cas, le climat éthique devrait avoir un impact sur le comportement individuel. Soit, la culture est indissociable de l'organisation et des individus qui la composent. Et dans ce cas la culture n'est qu'une façon parmi d'autres de décrire l'organisation. Les moyens de l'étudier relèvent de la psychologie cognitive, de la psychosociologie, de l'anthropologie.

Puisque le contexte éthique est intégré à la culture organisationnelle, alors la façon de voir la culture organisationnelle crée les piliers épistémologiques de notre recherche. Nous considérons que c'est l'acteur qui construit la culture au fil de ses activités. Ceci est cohérent avec les deux positions possibles d'analyse de la culture (Kopelman, Brief et Guzzo 1990). La vision idéaliste repose sur le sens commun et partagé, les symboles, les valeurs. La vision phénoménologique repose sur l'observation des comportements et des artefacts. C'est cette dernière que nous adoptons, puisque nous étudions des décisions, et non des déclarations de sens partagé. La culture ne se pilote pas de façon formelle et exhaustive. Il y a de nombreuses racines personnelles, liées à la culture, l'éducation, la formation, les activités externes, qui alimentent le système culture dans l'organisation. Aussi, nous pensons que cette même culture véhicule des éléments susceptibles de modifier l'interprétation de l'environnement décisionnel, y compris dans sa dimension éthique.

Section 1 1.1 **Une actualisation des modèles de décision éthique**

Les recherches sur la décision éthique ont produit peu de modèles donnant une place importante au contexte de décision. Nous allons les présenter et étudier dans quelle mesure ils intègrent les éléments théoriques étudiés dans les sections précédentes.

2.2.2.5 Ferrel et Gresham

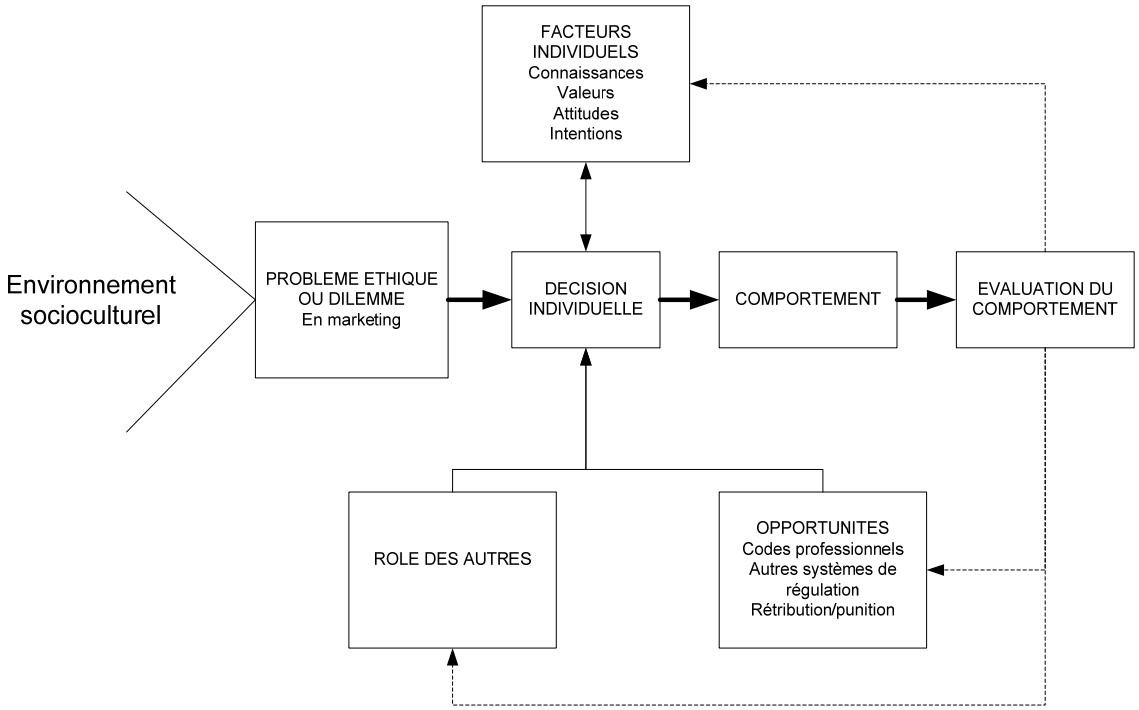
Ce modèle (Ferrell et Gresham 1985) a été principalement élaboré dans le cadre de recherches en marketing mais le déclare applicable à d'autres domaines comme la comptabilité. L'objet du modèle est de mettre en balance des facteurs individuels et des facteurs contextuels de décision (Schéma N°12). L'idée fondatrice, issue de travaux précédents, montre que dans certains cas, le comportement est en

contradiction avec les valeurs déclarées, et ce, en raison des pressions ressenties de la part de l'environnement (Newstrom et Ruch 1975, Zey-Ferrell, Weaver et Ferrell 1979), voire que la situation peut produire un changement des valeurs mobilisées (Fraedrich et Ferrell 1992). Les auteurs se déclarent extrêmement critiques à l'égard de la théorie du DMC[61] (Fraedrich, Thorne et Ferrell 1994). Bien que gardant comme ligne centrale les quatre étapes de la décision éthique de Rest, ce modèle est classé parmi les contextuels en raison des références explicites à la théorie du contexte organisationnel et à celle de l'association différentielle. Il met en avant l'environnement de décision et les phénomènes de socialisation. Il propose ainsi de tenir compte du comportement des tiers et du rôle, que la personne qui décide, leur attribue. Nous sommes ici en parfaite adéquation avec la théorie du sens donné. Nous verrons dans la définition des messages que cela a une importance forte sur la définition de l'attitude éthique. Nous remarquons toutefois deux éléments importants dans ce modèle. Tout d'abord le dilemme est issu d'un environnement socioéconomique. Mais de quoi s'agit-il ? Les auteurs ne nous apportent pas la réponse. C'est d'autant plus délicat que les ensembles "rôles des autres" et "opportunités" peuvent être assimilés à des composantes de l'environnement socioculturel au sens de contexte culturel (Victor *et al* 1988) . Ensuite, les flèches de rétroaction sont intuitivement intéressantes mais aucunement présentées dans le papier de recherche d'origine. Au demeurant, une version de 1989 du modèle les fait disparaître et une recomposition du modèle en 1988 suggère de limiter les interactions de la décision éthique avec l'environnement (Skinner, Dubinsky et Ferrell 1988). Les flèches sont interprétables de deux façons. Soit la personne ayant eu un comportement s'autoévalue par rapport aux trois groupes de facteurs de références (individuelles, rôles, opportunités) et dans ce cas nous retrouvons le concept d'approbation morale de Jones mais postcomportemental (Jones le considérait comme une variable d'ajustement avant décision). Soit les flèches représentent l'impact du comportement effectif sur soi-même (renforcement par exemple), sur les jeux de rôles, et les éléments de structures qui pourront être modifiés en attendant la prochaine décision. Ce manque d'explication nous semble regrettable, car comme nous l'avons présenté, le comportement d'un individu peut être influent sur les autres

[61] Développement Moral Cognitif

acteurs, la structure, et/ou les orientations générales de l'entreprise. En effet, la décision prise et le comportement individuel ne peuvent être mesurés en raison de l'impossibilité technique de déterminer les facteurs qui ont mené à réaliser l'action morale. De surcroît, les attitudes devraient être ici dédoublées et en relation avec le comportement ainsi que nous l'avons expliqué précédemment.

Schéma N°12. Modèle de décision éthique selon Ferrell *et al* (1985)



Ce modèle a été peu testé dans son intégralité. Il a surtout ouvert la voie à des recherches partielles sur l'influence d'un ou deux facteurs organisationnels sur la décision éthique des praticiens du marketing et de la vente, laissant de côté les trois effets d'itération de l'évaluation du comportement vers les facteurs individuels, les opportunités et le rôle des autres.

2.2.2.6 Bommer, Gratto, Gravander, Tuttler

Le modèle (Bommer, Gratto, Gravander et Tuttle 1987) est novateur par rapport aux précédents parce qu'il ne cherche pas à expliquer le processus de décision éthique, mais comment la décision finale est influencée. Il ne remet pas en cause les résultats de travaux sur les caractéristiques de personnalité (développement moral, buts et motivations, statut social, expérience) ou démographiques (âge et genre) comme participant à cette décision puisqu'il les intègre. Mais il ne cherche pas, non plus, à

identifier leurs interrelations. Les auteurs se refusent à définir le comportement éthique ou non-éthique, rejoignant notre conception initiale de l'éthique, c'est-à-dire la qualifiant de jugement personnel. Ils cherchent donc à expliquer ce qui influence une décision puis un comportement qui relève de la perception éthique de l'individu. Bien que donnant une part essentielle du rôle d'influence aux éléments de contexte, les auteurs se défendent d'une approche behavioriste. Ils proposent, sans le justifier, que le contexte mette à disposition des éléments qui peuvent être choisis et utilisés par l'individu pour décider. Le pouvoir d'influence n'est pas exprimable à l'avance et dépend de l'individu. Cet élément est représenté dans le modèle par les flèches "perception" (Schéma N°13). Nous allons détailler les catégories de facteurs présentés.

L'environnement social est composé des valeurs sociétales, religieuses, culturelles ou humanistes que l'individu va partager avec le groupe auquel il appartient. Ce groupe est extérieur à l'entreprise. L'auteur admet dans son modèle que ces valeurs peuvent influencer la décision au sein de la sphère professionnelle, mais que cela n'est pas systématique, ni sans freins. En effet, ces valeurs ne sont généralement utilisées que si elles sont elles-mêmes implémentées dans l'entreprise de l'employé. Sur le même principe, l'auteur reprend l'idée qu'il peut y avoir des valeurs généralement admises en entreprise, qui soient cependant dévalorisées dans la vie non-professionnelle, comme le mensonge. Il met ici en évidence qu'il peut y avoir un conflit interne entre deux systèmes de valeurs.

L'environnement juridique, légal et gouvernemental est censé, selon l'auteur, représenter une force de dissuasion forte contre une tentative de transgression des règles morales de la vie des affaires, pour trois raisons. Il y a un risque d'être pris et donc d'être jugé (pas nécessairement juridiquement) au risque même d'être exclu du jeu économique. Il y a un risque de sanction, mais celui-ci apparaît moins contraignant que le premier risque. Il y a un pouvoir fort de la part des gouvernements pour mettre en œuvre les moyens de détecter les infractions.

L'environnement personnel est composé des proches familiaux et non-familiaux, dès lors qu'ils ne sont pas dans la même entreprise. Bien que les recherches sur la relation entre l'environnement personnel et le travail se soient essentiellement concentrées sur l'impact du second sur le premier, Bommer et al supposent, sans

pouvoir s'appuyer sur des travaux de recherche, que les proches peuvent être source d'influence sur une éventuelle déviance du salarié.

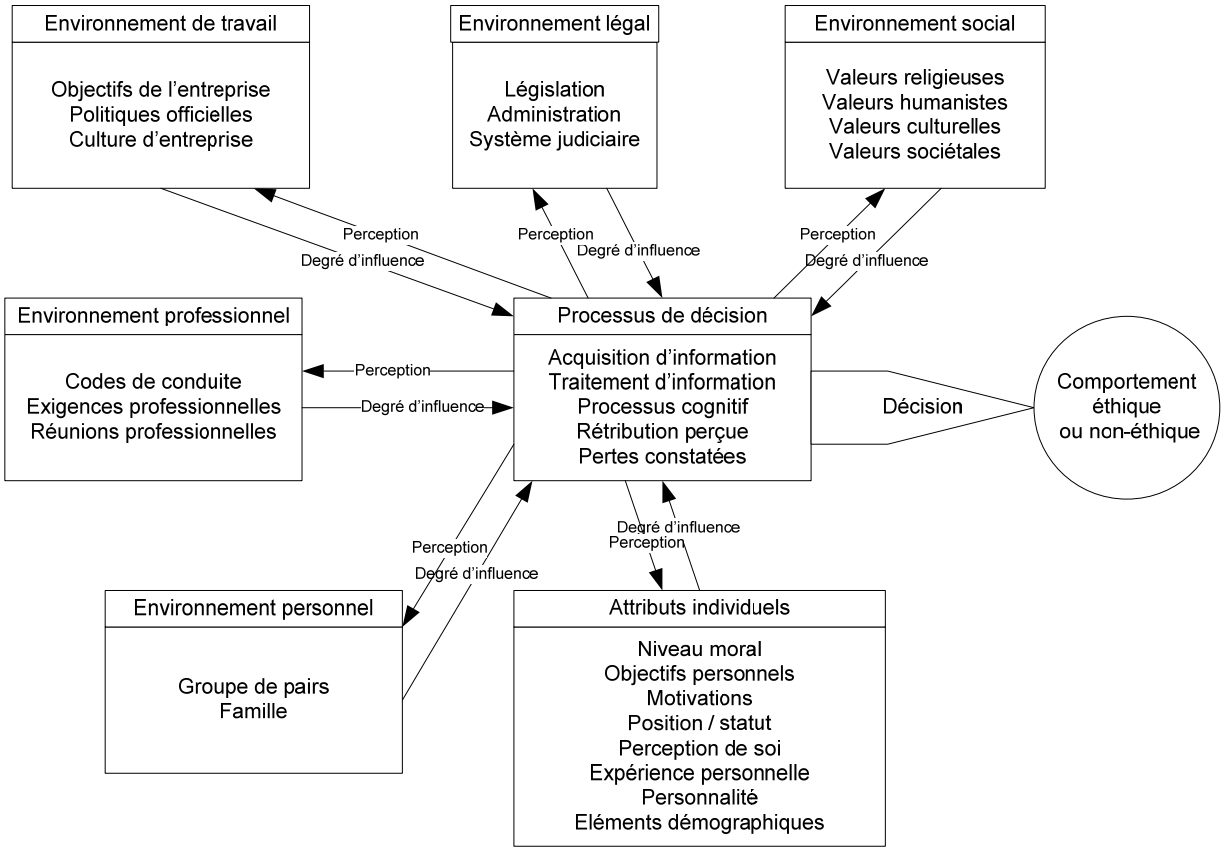
L'environnement professionnel est composé des messages explicites visant à orienter le comportement des salariés tels les codes de conduite et les réunions. Il s'agit des valeurs institutionnalisées dans l'entreprise, mais aussi au sein d'une profession par le biais d'associations de métier ou de structures fédératrices autour d'une même fonction (syndicats des DRH ou association des auditeurs internes par exemple).

L'environnement de travail intègre la politique d'entreprise, les objectifs et orientations, la culture d'entreprise. Il associe éléments explicites et éléments implicites. Les auteurs mettent en avant que ces éléments peuvent dans des situations particulières provoquer des contradictions de choix à faire. Ils prennent comme exemple la difficulté à avoir une cohérence des objectifs et de la culture instrumentale en raison des horizons temporels très différents dans lesquels ils s'inscrivent.

Ces différents éléments contextuels et personnels vont influencer le processus de décision que les auteurs identifient comme intégrant la cognition, le traitement de l'information, la perception des récompenses et des pertes. C'est à l'issue de ce processus que la décision est prise favorablement ou défavorablement au comportement attendu.

Le dernier point remarquable est le réseau de flèches entre chaque élément. Elles montrent d'une part une influence des facteurs sur le processus, mais surtout elles montrent que le processus lui-même peut avoir une influence sur la perception des différents éléments de contexte. En d'autres termes, c'est l'individu qui acquiert des informations de contexte, et non le contexte qui les lui impose. Ce modèle s'insère donc en partie dans le cadre théorique de la communication que nous avons préalablement choisi. Cependant, cette démarche n'ayant pas été étendue à la définition de "problème éthique", le problème éthique est toujours défini a priori par le chercheur, ce que nous rejetons.

Schéma N°13. Modèle de décision éthique selon Bommer *et al* (1987)



Ce modèle a inspiré les chercheurs à modifier leurs outils d'investigation et tout particulièrement les scénarios utilisés en y introduisant des variables contextuelles maîtrisées (Chonko, Tanner Jr et Weeks 1996). Il a aussi été à la base de recherches empiriques sur les facteurs contextuels de variation de la décision éthique, principalement en marketing. Il ressort des facteurs impliqués dans la dégradation de la décision : le contexte éthique (Akaah et Riordan 1989), les rôles organisationnels (Akaah et Riordan 1990), les relations, les comportements ou les décisions de la hiérarchie (Akaah *et al* 1989, Soutar, McNeil et Molster 1994).

Les limites du modèle.

La limite principale réside dans la dichotomie des groupes de facteurs d'influence. Certains éléments se trouvent doublés ou peu précis. Ainsi, les valeurs culturelles peuvent être transmises par l'environnement personnel. Dans le même esprit, les réunions professionnelles peuvent être des sources d'influence et simultanément constituer un élément de la culture d'entreprise ou être l'outil de diffusion des

objectifs et de la politique de l'organisation. Il en va de même pour la rétribution et les pertes perçues qui, comme nous l'avons vu précédemment en qualité d'outil de gestion, véhiculent des valeurs. Ces deux éléments semblent donc ne pas être placés dans la bonne catégorie, car ils sont sources d'influence et non-impactés. Enfin, les auteurs précisent que l'environnement familial est un facteur d'influence du niveau moral. Or cet élément n'est pas présent dans le modèle (aucune flèche entre "environnement personnel" et "attributs"). Cette justification étant la principale, elle nous semble peu pertinente.

2.2.2.7 Sonenshein 2007

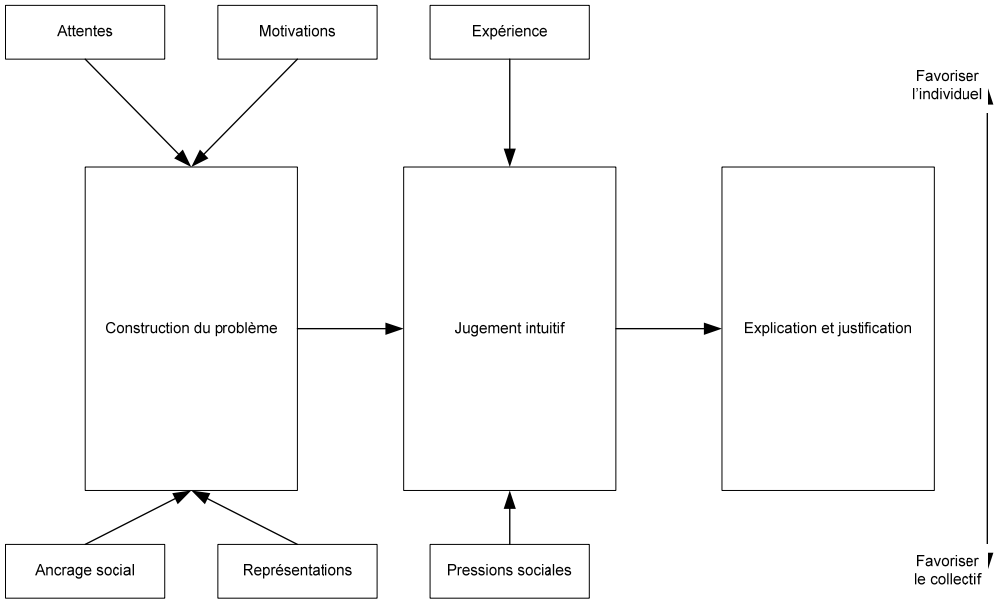
Le modèle de Sonenshein (Sonenshein 2007) est fondé sur une série de critiques fortes des modèles de Jones et Rest que nous avons déjà évoquées dans la section traitant du modèle de DMC[62]. L'auteur s'oppose principalement à la rationalité induite dans tous les modèles qui en ont découlé : impossibilité de mettre en œuvre de façon pratique et opérationnelle une réflexion étendue avant d'agir, risque de rationaliser après coup la décision alors que celle-ci est en réalité intuitive, c'est l'aspect équivoque de la situation qui provoque la réflexion éthique, et non la nature a priori éthique du contexte. Enfin, l'auteur reproche l'absence de définition claire du concept d'éthique dans la majorité des recherches sur le sujet. Si cette dernière critique est légitime au regard du nombre de modèles et de recherches ambiguës sur ce point, elle l'est moins si l'on considère que le modèle de Jones est certainement le plus exploité depuis 1991, et que son auteur a été en revanche extrêmement précis sur la définition de l'éthique.

Le modèle de Sonenshein (Schéma N°14) part du principe que le problème éthique apparaît lorsque la situation de décision est équivoque. L'ambiguïté produite entraîne une multitude d'interprétations possibles et donc une multitude de décisions possibles. La difficulté apparaît parce que l'individu ne sait pas comment choisir entre les différentes possibilités. Ce modèle est actionnable dans le cadre théorique plus large du *sensmaking* de Weick dont l'auteur revendique l'ancrage. C'est en situation d'ambiguïté que l'acteur va tenter de donner un sens à la situation afin de réduire

[62] Développement Moral Cognitif

l'incertitude des interprétations possibles et les conséquences de leurs actions. Or la réflexion rationnelle nécessaire à la résolution du problème est incompatible avec l'urgence opérationnelle des décisions en entreprise et, comme nous l'avons montré dans la présentation des terrains, parfaitement incompatible avec l'exigence de productivité des missions d'audit légal. Ce dernier point permet d'exclure la rationalité substantive et recentrer le processus sur une rationalité limitée, voire un processus de décision fondé sur l'intuition.

Schéma N°14. Modèle de décision éthique selon Sonenshein (2007)



L'auteur articule son modèle de décision autour de trois éléments séquentiels.

Premier élément : la construction du problème à résoudre.

Le problème à résoudre n'est pas préexistant au processus de décision. Il est construit par l'individu à partir de quatre composants.

- Les attentes sont issues des expériences précédentes dans la situation de travail. Ainsi, lorsque l'auditeur rencontre une situation qui n'est pas celle qu'il a l'habitude de rencontrer, cela peut, en fonction de l'ampleur de l'historique de la situation, provoquer une forte résistance cognitive à admettre le changement de situation. Il va alors, soit mettre en œuvre une démarche

préétablie avec le risque qu'elle soit inadaptée, soit tenter de découvrir le sens caché derrière les informations qu'il détient déjà.

- Les motivations peuvent être variables dans un intervalle allant de l'individualisme à l'altruisme. Mais dans tous les cas, il ne peut y avoir de construction d'un problème éthique conscient par l'auditeur si celui-ci n'a pas été "formé" à reconnaître ce type de problématique. Et devant le doute ou l'ambiguïté, l'individu cherche à le minimiser, quitte à attribuer des éléments explicatifs non-rationnels, voire imaginaires (Bruner 1957). D'autre part, la motivation et la culture individuelle peuvent provoquer un filtrage des dimensions à intégrer au problème. Sonenshein parle de voir ce que l'on veut voir, et également l'impossibilité pour certaines personnes d'imaginer certaines dimensions morales ou éthiques en raison de leur formation approfondie à la finance ou aux techniques.
- La culture du groupe professionnel peut produire un ancrage social, c'est-à-dire un frein à l'émergence des problématiques éthiques. La gestion de la performance financière peut être mise systématiquement en avant et ainsi proscrire toute tentative d'introduction de dimensions non-financières dans les problématiques professionnelles, sauf à prendre le risque d'être écarté du groupe.
- Les attitudes et comportements des autres individus du groupe produisent implicitement des messages qui sont interprétés par l'individu pour construire la représentation du rôle de chacun. Il peut alors y inscrire la représentation de son propre rôle, en accord ou en désaccord avec le groupe.

Second élément : le jugement intuitif.

Selon Sonenshein, le jugement, réalisé sous contrainte de temps et de connaissance partielle des éléments situationnels, est principalement intuitif. Il est fortement dépendant de la première impression avant de tenter (si le délai le permet) d'enrichir sa connaissance du problème. Il y a donc un ancrage psychologique lié à l'expérience, l'exposition[63], la répétition. L'auteur appuie cette affirmation sur les

[63] Terme repris des travaux de Zajonc en 1980.

principes de faible mobilisation cognitive à reconnaître une dimension morale dans une situation, si les situations précédentes, bien que répétitives et habituelles, n'y faisaient pas référence. Il justifie ce phénomène par les émotions et affects qui peuvent, avant toute cognition, produire un jugement en dehors de tout raisonnement moral conscient.

L'autre élément intervenant dans la construction du jugement est la pression sociale qui correspond à l'attention que porte un individu au jugement des membres du groupe sur son propre comportement.

Troisième élément : explication et justification

En abandonnant la rationalité substantielle comme mode d'analyse de la perception du dilemme et comme mode de construction du jugement, Soneneshein pose le problème de la prise de conscience du comportement. En effet, une fois le jugement porté et l'action réalisée, l'individu est confronté à une forme d'évaluation par lui-même et par le groupe social dans lequel intervient la décision. L'auteur s'appuie sur le principe de rationalisation a posteriori. Cela permet de se convaincre de la justesse de la décision et donc de rester cohérent avec soi-même, et cela permet alors de convaincre de la justesse de la décision les membres du groupe social.

Deux critiques peuvent être portées à ce modèle.

La première est évidente. L'auteur reproche aux précédents modèles de ne pas suffisamment définir le concept d'éthique. Or, ce papier de recherche ne présente pas plus de définition du concept. La seconde critique relève du référentiel éthique retenu. En effet, en affirmant que la décision éthique est mobilisée (rationnellement ou intuitivement) quand il y a confusion et doute sur la décision à prendre parce que l'individu ne peut anticiper toutes les conséquences, Sonenshein s'inscrit dans le courant de l'éthique conséquencialiste uniquement. Or, et nous l'avons vu dans le chapitre sur l'éthique, d'autres référentiels peuvent être mobilisés, pour lesquels l'ambiguïté est exclue, mais qui relèvent bien de l'éthique (l'utilitarisme, le protestantisme radical, l'ultralibéralisme économique, les religions…).

2.2.3 **Conclusion sur la décision éthique en situation**

L'étude de la décision éthique en situation a permis de mettre en avant le concept de climat ou de contexte éthique. Ce concept présente l'intérêt d'ouvrir sans ambiguïté l'influence de la décision éthique à des facteurs non-individuels. Il implique de prendre en considération l'interprétation que l'individu fait du contexte, et non plus la seule dimension de la personnalité. L'individu se trouve dans un environnement contenant une multitude d'éléments pouvant être perçus et/ou interprétés comme facteurs d'influence permet l'adaptation du comportement (Herrbach et Mignonac 2007). Trois groupes d'éléments se confrontent alors : un groupe de facteurs de personnalité dont nous avons vu qu'ils sont essentiellement constitués par les valeurs personnelles, le Développement Moral Cognitif, le Locus Of Control et des variables démographiques ; un groupe de messages émis par la structure et qui véhiculent des valeurs normatives (la déontologie formelle ou informelle) ; un groupe d'éléments dont la finalité organisationnelle n'est pas éthique, mais qui sont porteurs de sens, ou qui peuvent être interprétés par le salarié. Nous avons montré que le salarié est en position de filtrer ce que son environnement de décision met à sa disposition pour décider, mais qu'il est aussi en position de produire du sens à des éléments de contexte qui n'ont pas été mis en place à cette fin. Dès lors, nous avons cherché des modèles de décision éthique intégrant ces trois dimensions. Toutefois, les modèles qui se réfèrent au contexte éthique ou au climat éthique n'approfondissent pas cet aspect perceptuel de la décision. Enfin, ces modèles n'ont pas fait l'objet de tests empiriques de solidité.

Section 2. 3. L'éthique : du concept à la mesure

La question posée dans cette partie est : existe-t-il un outil permettant d'évaluer le comportement éthique de l'auditeur dans une situation professionnelle précise, et au regard des messages explicites ou implicites qu'il perçoit ?

En outre, si la seule approche par la personnalité ne peut permettre d'évaluer les modalités de décision éthique, il est toutefois nécessaire d'étudier les outils proposés pour l'évaluation de l'éthique dans le but d'identifier d'éventuels éléments de contextes qui y ont été intégrés. Enfin, le cadre conceptuel du Développement Moral

Cognitif (DMC) n'est pas écarté de façon radicale. Il n'en occupe pas, dans notre recherche, la place centrale. Aussi souhaitons-nous sélectionner un moyen de mesure du stade de DMC qui nous permettrait d'intégrer un élément de la personnalité dans notre protocole. Nous allons présenter les différents outils existants et en effectuer une synthèse critique en vue de leur utilisation dans notre recherche.

Une synthèse non-exhaustive des outils d'évaluation de l'éthique et du climat éthique est présentée en Annexe 11. Nous avons volontairement exclu certains outils spécifiquement développés pour une profession particulièrement éloignée de notre problématique, telle celle des praticiens hospitaliers (par exemple l'Ethical Reasoning Tool de McAlpine en 1997).

2.3.1 **Mesurer l'éthique**

2.3.1.1 Mesurer le Développement Moral Cognitif

Les outils empiriques

Pour mettre en œuvre son modèle de Développement Moral Cognitif, Kohlberg (Kohlberg 1984) propose la réalisation d'entretiens durant lesquels des cas sont présentés par l'expérimentateur : le Moral Judgment Interview (MJI). Certaines questions fermées sont posées, et les cas sont ensuite librement discutés, avec comme objectif de détecter l'engagement réel du sujet. Au final, l'entretien permettra de déterminer à quel stade de Développement Moral Cognitif l'individu se trouve. Cet outil a cependant fait l'objet de critiques importantes. La première qui est inhérente à la méthode est la subjectivité que risque d'introduire le chercheur dans le discours de l'interviewé. Cette subjectivité peut se présenter sous la forme de valeurs non-identifiées ou par une rationalisation a posteriori. Ensuite, une faiblesse des tests quantitatifs réalisés pour assurer la fiabilité a été mise en évidence (Kurtiness et Grieff 1974). Enfin, une incertitude quant à la variable réellement mesurée a été mise en avant. Il y a un fort risque de confusion de la mesure avec des tâches mnémotechniques rendant la réponse non pas représentative de ce que pense l'individu, mais de sa capacité à reproduire un schéma intellectuel intégré quelques minutes auparavant (Berg-Cross 1975).

La théorie de Kohlberg et le MJI ont nécessité le développement d'un manuel de dépouillement de ce dernier : le Standard Issue Scoring System (Colby et Kohlberg 1987b). L'outil a été utilisé pour montrer la possibilité d'appliquer le modèle théorique de Kohlberg au concept de dichotomie liée au genre de Gillian (Cortese 1989). Un second objectif était d'identifier d'éventuelles différences culturelles en menant la recherche simultanément auprès de Mexicains, de Britanniques, de Blancs Nord-Américains et de Noirs Nord-Américains. Les résultats montrent une cohérence des deux modèles au stade postconventionnel, et peu d'influence interculturelle. Il s'agit d'une grille de lecture du MJI et non d'un nouvel outil de mesure. Le Sociomoral Reflexion Measure est un outil de mesure équivalent au MJI mais pouvant être administré en groupe et à distance (Gibbs, Widaman et Colby 1982). Il a fait l'objet de procédure de validation croisée avec le MJI, de test-retest, et d'une adaptation sous le nom de Sociomoral Reflection Objective Measure (Gibbs, Arnold, Morgan, Schwartz, Gavaghan et Tappan 1984). Cependant, il conserve les faiblesses du MJI pour notre projet.

Un outil hégémonique : le Defining Issues Test

Le Defining Issues Test (DIT) est fondé sur les travaux de Kohlberg dont nous avons parlé dans la partie traitant de la psychologie, et vise à proposer un outil de mesure complémentaire à l'entretien de Kohlberg (Rest *et al* 1969). L'objectif est principalement de définir le stade de Développement Moral Cognitif d'un individu. Ce stade n'est pas à proprement parlé l'éthique d'un individu, mais permet d'envisager la façon dont un dilemme moral est résolu, et tout particulièrement comment l'individu se positionne par rapport aux règles sociales (règles, normes, lois, principes) édictées pour maintenir et entretenir le groupe social. Pour pouvoir élaborer le DIT, il a fallu préalablement démontrer que le raisonnement moral cognitif est hiérarchique et peut faire l'objet d'une mesure sur une échelle numérique (Rest 1973). L'échelle est représentée par une valeur numérique (Pscore) linéaire de 0 à 95. La classification du Pscore en fonction du stade de Développement Moral Cognitif est présentée dans le Tableau N°3. .

Tableau N°3. Pscore du DIT et stade de Développement Moral Cognitif

Valeur du Pscore	Stade de Développement Moral Cognitif
[0 ; 29[	Stade préconventionnel
[29 ; 41[	Stade conventionnel
[41 ; 95]	Stade postconventionnel

Les premières études réalisées sur près de 5000 personnes (Rest 1980) ont permis de montrer que le score obtenu par des adultes ayant obtenu un diplôme donné, était équivalent à celui des jeunes diplômés de même nature. La conclusion tirée est que le stade de Développement Moral Cognitif n'évolue plus de façon significative une fois l'âge adulte atteint. Cet âge est associé au niveau d'études maximum.

L'universalité des résultats obtenus et revendiqués par Rest est en partie réfutable. En effet, si de nombreuses recherches tendent à montrer des résultats Pscore similaires entre des populations de nationalités différentes, certaines autres présentent des résultats inversés et différenciés. Une étude de 1986 croisant les résultats de 371 lycéens (106 américains, 118 de Bélize, 147 de Trinité et Tobago) montre des réactions variées en fonction de la nationalité. Les auteurs en concluent qu'il s'agit de l'impact du niveau de développement des trois nations impliquées dans la recherche (1986). En 1989, une étude montrait que les résultats du DIT1 sur un échantillon de 242 étudiants étaient similaires à ceux réalisés par le laboratoire de Rest aux Etats-Unis (Kit-Tai et Lew 1989).

Le DIT et le MJI[64] diffèrent fortement dans l'évaluation du Développement Moral Cognitif en fonction de l'âge des répondants (Davison et Robbins 1978). Les outils sont plus complémentaires que concurrents, le MJI permettant un éclairage plus riche sur les raisons de la décision.

[64] Moral Judgment Inteview

Les biais politiques du DIT1[65] ont été réduits dans la version 2 (Bailey, Phillips, Thomas et Scofield 2005). Au final, le Développement Moral Cognitif et les orientations politiques auraient des racines communes. Un individu au stade préconventionnel serait plus sensible aux politiques autoritaires, à l'inverse d'un individu au stade postconventionnel qui aurait des préférences pour des politiques modérées (Crowson et DeBacker 2008).

Les exemples de résultats contradictoires de l'influence ou de l'absence d'influence de la culture sur les résultats du DIT nous imposent de filtrer la sélection de notre population sur une seule culture nationale. Enfin, le DIT peut se voir reprocher d'être peu prédictif du comportement. La relation directe entre le stade de DMC[66] calculé avec le DIT2 et une action, ou un comportement, n'est pas directe et dépend du contexte. Ainsi, bien qu'avec un niveau de DIT homogène, des auditeurs internes ne perçoivent pas de la même façon la fonction de délation de la fraude en fonction du fraudeur et du type de relation avec ce dernier (Arnold Sr et Ponemon 1991). Il est plus généralement reproché au DIT de mesurer une caractéristique individuelle faiblement opérationnalisable en situation pratique et éloignée de toute influence de terrain (Wygant 1997).

Pourtant, l'étude statique du stade de Développement Moral Cognitif (c'est-à-dire sans chercher à le relier au processus de décision) a montré une relative stabilité (Pscore entre 29 et 39), dès lors que l'on traite des commissaires aux comptes (Ponemon 1992, Ponemon *et al* 1990, Windsor et Ashkanasy 1995, Windsor et Ashkanasy 1996). Les résultats montrent un niveau moyen proche de la médiane du stade conventionnel (Prat Dit Hauret 2000).

Une alternative au DIT

Sur la base de la théorie de Gilligan qui montrait que l'éthique diffère entre les hommes et les femmes, une échelle de mesure de l'éthique du *care* est proposée (Skoe 1993, Skoe et Marcia 1991). L'Ethics of Care Interview ECI vise à évaluer le

[65] Les individus progressistes étant favorisés par rapport aux individus plus conservateurs

[66] Développement Moral Cognitif

degré de l'éthique du *care* et a confirmé une certaine stabilité dans le temps, chez les enfants, les adolescents et les adultes (Juujärvi 2006b, Pratt, Skoe et Arnold 2004, Skoe et Matthews 1996) . L'ECI est composé d'un interview reposant sur des cas réels de dilemme éthique, associé à une série de thèmes semi-directifs discutés, et une série de cas génériques associés à une série de questions fermées.

La difficulté de l'utilisation de cet outil repose sur deux éléments. Tout d'abord le fait que la différenciation de l'éthique en fonction du genre n'est pas un élément central de notre recherche. En effet, si cela est avéré par les recherches menées dans le cadre de la théorie de l'éthique du *care*, la nature de nos terrains ne nous permet pas de réaliser statistiquement une distinction fiable. Ensuite, l'outil a été à plusieurs reprises amendé afin de répondre à une amélioration de la pertinence. Ces ajustements sont parfois importants, car ils portent régulièrement sur la nature même de ce qui est évalué : rôle sexuel (Söchting, Skoe et Marcia 1994), ego et justice (Skoe et Von der Lippe 2002).

Enfin, l'ECI a fait l'objet de deux tests de sensibilité à la culture nationale. Sköe présente des résultats uniformes (Skoe, Hansen, Morch, Bakke, Hoffmann, Larsen et Aasheim 1999), alors qu'une autre mesure entre la Finlande et le Brésil montre une très forte sensibilité à la culture du répondant, et dans certains cas ne donne aucun résultat significatif en fonction du genre ou du rôle joué (Vikan, Camino et Biaggio 2005).

Sa finalité à séparer le raisonnement moral cognitif entre hommes et femmes ne permet pas son utilisation ici.

Une approche strictement cognitiviste

L'idée sous-jacente du Hierarchical Complexity Scoring System (HCSS) est que la décision éthique relève plus de la complexité du texte proposé en test que des concepts mis en œuvre dans la résolution du problème. Pour cela les auteurs proposent un outil de mesure de la complexité hiérarchique (Dawson 2000). La complexité présentée repose sur un dénombrement de réponses par "oui" ou "non" permettant de résoudre le problème posé.

En administrant simultanément le HCSS et le SISS à une même base de 637 interviews, l'auteur aboutit à une très forte corrélation des résultats sur les niveaux 2 et 3 des stades de Développement Moral Cognitif. Ceci implique la possibilité d'une mesure liée à la complexité de la situation, mais aussi que la complexité n'est pas introduite de la même façon dans les deux outils et qu'ils ne sont pas substituables (Dawson 2003), et ce, malgré une réplication de la méthode sur la base de 378 autres entretiens donnant une corrélation globale de 0,92 (Dawson, Xie et Wilson 2003).

Enfin cet outil s'appuie sur des concepts de rationalité intellectuelle très ancrée dans les théories de Piaget, qui nous semblent incompatibles avec le positionnement épistémologique adopté. Le HCSS n'intègre pas le contexte, et ne nous semble pas suffisamment testé pour s'assurer de la mesure du DMC à tous les stades possibles.

2.3.1.2 Mesurer les valeurs

Une taxonomie des idéologies éthiques est proposée en 1980 par Forsyth (Forsyth 1980). Il élabore, sur cette base, un outil de catégorisation de l'éthique des individus. D'abord très simple, il pose vingt questions dont les réponses sont positionnées sur une échelle d'Osgood de 1 à 9. La somme des dix premières réponses correspond à la position idéaliste du sujet testé, et la somme des dix dernières réponses correspond à la position relativiste. L'EPQ permet alors de positionner l'individu dans une des quatre catégories suivantes (voir Schéma N°15).

Schéma N°15. Classification des schèmes éthiques selon l'EPQ.

	Relativiste	**Non-relativiste**
Pragmatique	Subjectiviste	Exceptionniste
Idéaliste	Situationniste	Absolutiste

"Situationniste : rejet des règles morales ; s'interroge sur la possibilité que l'action produise la meilleure conséquence dans la situation donnée.

Subjectiviste : rejet des règles morales ; fonde son jugement moral sur une sensation personnelle de l'action et de sa mise en œuvre.

Absolutiste : perçoit l'action comme morale lorsqu'elle provoque des conséquences positives au regard des règles morales.

Exceptionniste : perçoit que la conformité aux règles morales est souhaitable mais des exceptions à ces règles sont souvent admises."[67]

Comme pour toute question de ce type, la problématique du poids de chaque question dans l'EPQ n'est pas abordée. Mais le point le plus critiquable reste qu'au regard de la littérature, une dichotomie "idéaliste / relativiste" semble extrêmement réductrice de la pluralité des positions éthiques. L'EPQ a permis cependant de mettre en évidence certains traits de personnalité. L'autoperception de l'éthique dépend du croisement des deux critères retenus par l'EPQ (Forsyth et Berger 1982), mais n'est pas prédictive du comportement. En effet les deux facteurs masquent un facteur supplémentaire au pouvoir explicatif plus fort qui est la véracité (Davis, Andersen et Curtis 2001). Dans cette même recherche sur l'EPQ, Davis montre que mettre sur une même échelle Relativisme et Idéalisme n'est pas pertinent. Il n'y a pas de corrélation entre les deux valeurs ce qui tend à signifier que cela mesure des concepts différents. Ce problème a été montré sous l'angle de l'influence de la culture. Les deux axes choisis ne mesurent pas les mêmes concepts en fonction de la nationalité des répondants et ne permettent donc pas de comparer les résultats internationaux (Cui, Mitchell, Schlegelmilch et Cornwell 2005), et remettent en cause la fiabilité de l'échelle choisie. Enfin, le traitement statistique opéré pour établir la catégorie d'idéologie réduit à une variable discontinue des données discrètes collectées. Il y a une forte perte d'information (Cohen 1983).

Robin et Reidenbach, ont tenté, en 1988, de raffiner la démarche de l'évaluation des valeurs personnelles. Ils ont construit le Multidimensional Ethics Scale (MES) qui a pour objectif de croiser d'une part le comportement éthique et d'autre part les courants fondamentaux de l'éthique relevés dans la littérature. Ils en tirent cinq catégories la justice, le relativisme, l'égoïsme, l'utilitarisme et la déontologie (au sens d'obligation d'agir au regard de règles prédéfinies). McMahon et al ont testé la

---

[67] Traduit de Forsyth, D.R. (1992), *Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies.* Journal of Business Ethics. **11**(5/6): p. 461-470.

fiabilité de l'outil en 2007. Il en existe deux versions : La première compte 33 critères (Reidenbach et Robin 1988), la seconde étant une version allégée qui évalue l'éthique sur 8 facteurs (Reidenbach et Robin 1990). Certaines critiques de confusion dans la mesure de l'éthique ont été faites (Skipper et Hyman 1993),qui amenèrent à proposer une révision (MES-R1) de l'échelle incluant désormais un facteur "religion" (Hyman 1996). Une autre analyse, réalisée sur un échantillon de convenance d'étudiants, a proposé une redéfinition de seulement quatre axes : éthique, déontologie, téléologie, contrat social (Hansen 1992). Mais la critique la plus importe est issue d'une étude de fiabilité de la mesure intermétiers. Les résultats montrent que la MES est plus favorable aux valeurs relativistes, de justice et utilitaristes, et que certains courants sont absents. Enfin, une invariabilité de certains facteurs de l'outil, entre les deux populations d'audit étudiées, laisse penser que ceux-ci sont non-contextuels (Cohen, Pant et Sharp 1993). Une analyse critique de son applicabilité montre toutefois que l'environnement de décision, le contexte participe à la décision d'audit (Prat Dit Hauret 2007).

2.3.2 **Evaluer une décision au regard du climat éthique**

Sur la base de la classification des climats éthiques, Victor et Cullen construisent un questionnaire fermé (Victor *et al* 1987, Victor *et al* 1988) permettant à un salarié de qualifier la perception du climat éthique par un salarié : le Ethical Climate Questionnaire (ECQ). Il est essentiellement fondé sur la perception globale du climat dans l'organisation. L'outil a été fréquemment utilisé pour comprendre les facteurs constitutifs du climat (Golik 2005)[68]. La relation entre le climat éthique et la décision a été plus rarement étudiée et les résultats sont souvent contradictoires[69]. Le climat

[68] La revue de littérature montre que les études menées posent le climat éthique comme une variable dépendante.

[69] Certains travaux sont emprunts d'erreurs de terminologie qui nous semblent importantes. Ainsi, Barnett et Vaicys (Barnett, T. et C. Vaicys (2000), *The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions.* Journal of Business Ethics. **27**(4): p. 351-362.) affirment avoir montré la relation de causalité entre le climat éthique et l'intention d'action. Mais en fait, si le climat a été évalué avec l'ECQ de Victor et Cullen, l'intention a été évaluée

éthique est un facteur explicatif de la sensibilité éthique (VanSandt *et al* 2006, Wyld et Jones 1997). Dans certains cas, le climat éthique permet de prédire le comportement déviant (Peterson *et al* 2002), et ce d'autant plus en l'absence de code de déontologie. Mais ces résultats sont fondés sur des situations génériques qui rendent peu extrapolables les préconisations. Cette limite majeure se retrouve dans le Work Situation Questionnaire (WSQ). Fondé sur la relation entre religiosité, éthique des affaires et genre, l'outil utilise quatre vignettes de mise en situation professionnelle (Shepard *et al* 1991). On peut noter que cet outil n'a pas été utilisé pour d'autres recherches que celle qui a servi à le concevoir et une autre présentée sur l'influence du climat éthique. Bien qu'ayant tenté d'intégrer la dimension "genre" et "religiosité" à l'éthique, le WSQ présente une faiblesse interne supplémentaire : le jugement de valeur. En effet, la variable dépendante est mesurée sur une échelle allant de "égoïste" à "éthique". Ceci suppose que toute décision égoïste est notablement moins "bien" que toute décision altruiste. Ce sont sans doute les raisons pour lesquelles les résultats de la seule recherche menée avec cet outil ne produit aucun résultat significatif (Wimbush, Shepard et Markham 1997). En 2007 le Managerial Moral Judgment Test (MMJT) (Loviscky, Trevino et Jacobs 2007) est élaboré sur les principes de stade de Développement Moral Cognitif de Kohlberg. Il est développé sur la base du DIT2[70] en y intégrant des éléments de contexte professionnel générique. Ce dernier point et sa jeunesse, en font un outil nécessitant encore des tests de robustesse avant son applicabilité.

2.3.3 **Conclusion**

Nous recherchons dans la littérature un outil permettant d'évaluer l'éthique d'un individu en fonction de la situation de décision. Il nous apparaît alors utile de répartir les outils disponibles en fonction de deux critères. Le premier est le type d'évaluation faite (personnalité ou interaction) sachant que nous privilégierons un outil intégrant l'interaction. Le second est le nombre et le type de facteurs d'influence intégrés à

---

avec le MES de Robin, Gordon, lordan et Reidenbach. Or cet outil mesure les motivations éthiques et en aucun cas l'intention d'agir.

[70] Defining Issues Test version N°2.

l'outil. Nous souhaitons trouver une catégorisation implicite-explicite. Les différents outils de mesure et d'évaluation présentés ont deux points communs. Ils sont tout d'abord principalement axés sur une évaluation de la personnalité. L'idée sous-jacente étant que les individus partagent des caractéristiques identiques dont la seule variation permettrait de prédire le comportement. Or nous avons vu que cela n'est pas le cas. Nous avons aussi vu, que la psychologie a développé des théories et concepts mettant en relation le comportement avec des éléments non-caractéristiques de la personnalité. Ils n'intègrent pas la dimension communicationnelle, centrale dans notre recherche. Ensuite, ces outils posent le problème du référentiel éthique auquel ils font appel. Dans le chapitre 3, nous avons montré la grande diversité possible des éthiques des individus. Or aucun outil d'évaluation présenté ne permet de s'assurer qu'il mesure toutes les dimensions possibles. Enfin, la plupart de ces outils n'ont malheureusement pas encore fait l'objet de tests successifs sur un nombre important de sujets pour revendiquer une fiabilité interne et externe. Pour ces raisons, il ne nous est pas possible de mettre en œuvre ces outils pour répondre à notre problématique. Cependant, nous utiliserons le DIT2 pour introduire une variable de personnalité dans nos mesures. Le Pscore[71] permet de définir le stade de Développement Moral Cognitif, et donc la façon dont la règle de vie en société est appréhendée. Notre problématique traitant du comportement par rapport à la règle applicable, le DIT2 est applicable, bien qu'insuffisant pour traiter l'ensemble de la problématique de recherche.

Nous en déduisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6. ***Il n'y a pas de relation significative entre le stade de Développement Moral Cognitif mesuré par le Defining Issues Test V2 (DIT2) et la décision en contexte (JGT).***

[71] Pscore est le nom de la variable de sortie lors du traitement du DIT réalisé par le laboratoire détenteur du copyright.

Section 2. 4. Le jugement éthique en situation : les dimensions oubliées

La revue de littérature, menée sur la décision éthique, mettant en avant l'introduction systématique de variables de contexte, est cohérente avec les conclusions de Susan Fiske sur la faible capacité prédictive des études de la seule personnalité. Les recherches menées sur le comportement social des individus, soumis à d'infimes variations de situations engendrant de très fortes modifications de comportement, doivent inciter le chercheur à intégrer de façon scientifique et systématique la dimension contextuelle dans les protocoles (Fiske 2008). Mais la relation entre climat éthique et comportement individuel étant là encore incertaine (les résultats sont parfois contradictoires), il est essentiel d'étudier le contexte non pas éthique global du groupe, mais le contexte local ou immédiat de décision. Ceci nous guide vers une analyse de la décision éthique sous un angle moins rationnel dans une première section, puis à étudier ce que la psychologie du travail a proposé comme cadre d'analyse, et enfin aborder le cadre sociologique de l'interaction sur les valeurs.

2.4.1 **La décision éthique : s'affranchir de la rationalité**

La décision éthique relève des processus généraux de raisonnement tels que définis par Rossi et Van der Henst :

"*Activité mentale par laquelle on produit un argument complet, ou par laquelle on produit ou on évalue la conclusion d'un argument ou sa preuve. La tâche du psychologue est d'inférer les mécanismes mentaux permettant d'expliquer ces activités de production et d'évaluation à partir de traces verbales dans le cas général où on en dispose, et aussi à partir de tout indicateur dont la pertinence est prédite et justifiée théoriquement : choix ou actions effectués par le sujet, jugement, temps de réaction, imagerie cérébrale, etc.*"(Rossi et Van der Henst 2007 : 26-27).

La décision éthique est donc un raisonnement puisque l'individu produit une conclusion et une action qui en découle, ou un argument pour justifier d'un choix de valeurs. Cette argumentation peut se faire pour se justifier auprès de la hiérarchie, des pairs, des clients ou des autorités de tutelle. Les méthodologies psychologiques

se justifient aussi au regard de cette même définition puisque nous avons pour objectif d'inférer sur les mécanismes intellectuels des auditeurs sur la base de leurs jugements produits.

Les recherches en psychologie sociale tendent à montrer que des facteurs de situation et d'interaction entre les individus peuvent modifier le mode de raisonnement de l'individu (Doise 1993 : 22). La résolution de conflit sociocognitif est facilitée par deux types de relations sociales : la confrontation verbale qui permet à une personne d'obtenir l'avis d'un tiers sur le sujet problématique, et l'observation qui permet d'avoir connaissance de l'action d'un tiers sans passer par la confrontation verbale. Les deux méthodes sont plus efficaces pour trouver une solution que le recours à une résolution seule (Doise et Mugny 1981). Ce principe est central pour notre recherche. En effet, l'individu en situation de conflit de valeurs, va collecter de l'information dans son environnement. Il exploite des messages à vocation éthique, dans le sens où il les utilise pour résoudre un problème éthique. Les messages éthiques sont donc ceux qu'il considère comme relevant de l'éthique.

2.4.1.1 Remettre en cause la rationalité de la décision éthique

La première raison est doublement ontologique. Nous avons montré que l'éthique peut ne pas faire appel à la rationalité. Donc certains systèmes éthiques sont par nature irrationnels. Dans cette même analyse, nous avons montré que les fondements sont dogmatiques, c'est-à-dire indémontrables. Il s'agit donc de décisions sur des bases non-rationnelles.

La seconde raison est épistémologique. Les modèles fondés sur les approches de Kohlberg et de Jones posent comme a priori que l'individu a connaissance du problème éthique. Mais cette affirmation pose deux problèmes. D'abord, il suppose que l'individu soit, avant toute réflexion, en possession des informations sur l'intensité morale du problème. Or c'est justement par une réflexion en cours de décision que ce même individu évaluera l'intensité morale. Il y a donc une zone d'imprécision. Ensuite, si tel est le cas, cela signifie que le sens éthique au problème est donné ontologiquement avant que l'individu en prenne conscience (Sonenshein 2007). Il s'agit alors d'un jugement de valeur attribué par le chercheur, ce que nous avons impérativement tenté d'éviter dès le chapitre 1. Pour résoudre ces deux

problèmes, simultanément, nous avons changé notre posture de recherche, en étudiant non pas un problème éthique donné, mais comment un contexte donné peut être compris ou interprété par l'auditeur comme porteur d'une dimension éthique qu'il est le seul à pouvoir définir.

La troisième raison relève des recherches sur les processus de décision. Nous avons constaté dans les modèles présentés dans la section précédente une domination de l'approche rationaliste du raisonnement. Soit sous la forme d'un séquençage successif, soit sous la forme d'une série de questionnements dont les réponses "oui" ou "non " permettent à l'individu d'effectuer un choix et au chercheur de comprendre le choix.

Cette rationalisation est remise en cause de trois façons. La première façon relève des travaux de Simons (Simon 1979) démontrant les limites de la rationalité humaine. March, dès 1978 (March 1978, March 1991) montre que la rationalité n'est pas unique, mais qu'il en existe six types. Parmi elles, la rationalité contextuelle est présentée comme celle mobilisant des facteurs périphériques au problème à résoudre. Dans un contexte complexe, l'individu est rapidement submergé et prendra une décision avec plus de difficulté et avec un risque accru d'erreur. Dans notre cas, l'erreur est supposée connue a priori. En effet, les auditeurs légaux connaissent les règles de droit applicables. Donc l'erreur correspond au fait de ne pas appliquer la loi.

Nous en tirons une hypothèse :

Hypothèse 7. ***L'augmentation de la difficulté perçue pour décider (DIF) diminue la conformité au droit de la décision (JGT).***

La seconde façon est issue des théories des processus doubles (Rossi *et al* 2007 : 135-139). Devant la redondance et la fréquence des biais de raisonnement constatés en expérimentation, certains chercheurs ont proposé que l'individu utilise, dans le cadre de l'expérience de laboratoire, des schémas intellectuels "importés" de l'extérieur. L'adulte disposerait donc de deux systèmes de rationalité. Une rationalité logique, répondant aux règles logiques générales et une rationalité adaptative permettant de maintenir un certain confort en situation spécifique. Le "système I" serait fortement contextualisé, fortement automatisé et inconscient. Il engendrerait

l'utilisation de données et de raisonnements préexistants à la situation avec la recherche de points de similitude avec la situation actuelle. Le "système II" est analytique, très consommateur de ressources psychiques et ne serait mobilisé que de façon ponctuelle pour résoudre ce que l'individu aura ressenti comme une situation problématique. Nous nous appuierons sur cette séparation de la rationalité pour justifier la sensibilité éthique à la situation. Ce n'est pas le chercheur qui définit le caractère éthique de la situation, mais l'individu testé qui se positionnera. Le terme "éthique " étant ambigu par définition, c'est le niveau de difficulté perçue pour décider qui nous permettra de statuer sur le degré éthique de la situation telle qu'elle est appréhendée par la personne étudiée. Ce double système peut alors s'approcher de la théorie de représentation sociale (Flament et Rouquette 2003) qui rappelle que le niveau idéologique de l'individu est à la fois une modalité sociale de l'individu, différent de ses représentations, de ses attitudes et de ses opinions, et que ce niveau est, en outre, le moins variable dans le temps et entre individus et le plus intégrateur au sein d'un groupe (voir Schéma N°16). Le niveau idéologique est celui qui fédère le plus les individus au sein d'un groupe et permet l'intégration, tout en étant extrêmement stable dans le temps. Il forme un socle constructeur du groupe social. A l'opposé, les opinions sont volatiles, diffèrent d'un individu à l'autre, et chez un même individu dans le temps. Les opinions sont faiblement intégratrices du groupe. Cette approche s'apparente au système éthique de Ricoeur. Le niveau idéologique serait l'éthique antérieure (fondamentale et stable), le niveau des représentations sociales serait la morale (système de valeurs institutionnalisées, normatives pour le groupe), et les niveaux des attitudes et des opinions seraient l'éthique postérieure (valeurs plus nombreuses et moins stables, activées en fonction de la situation).

Schéma N°16. Le caractère intégrateur de l'idéologie (Flament *et al* 2003)

<table>
<tr><td rowspan="4">-

Variabilité

intra ou interindividuelle

+</td><td>Niveau idéologique</td><td rowspan="4">+

Niveau

d'intégration

-</td></tr>
<tr><td>Représentations sociales</td></tr>
<tr><td>Attitudes</td></tr>
<tr><td>Opinions</td></tr>
</table>

La troisième façon trouve son origine dans les recherches sur les émotions comme facteurs explicatifs de décision. Tout processus de décision intègre des éléments émotionnels (Bouvion 2001). Les émotions ne doivent cependant pas être considérées comme les seuls facteurs. Toutefois, elles sont fortement mobilisées lors de la décision impliquant les valeurs de l'individu (Pham 2007), et directement liées à la décision éthique (Blasi 1999, Eisenberg 2000, Trevino et Ball 1992). Au regard de la théorie de l'Agir Communicationnel, les émotions, les sentiments et les attitudes sont les opposants de la rationalité (Habermas 1987a : 23-40). Ceci peut expliquer le succès du concept d'Intensité Morale de Jones (1991) qui traite de gravité des conséquences, de probabilité des conséquences et de distance des conséquences de la décision. Mais Jones l'intègre sous forme rationnelle, ouvrant alors la voie à des résultats parfois contradictoires, quand Sonenshein intègre le jugement intuitif dans son modèle (2007).

2.4.1.2 La résolution de problème comme principe de décision éthique

Questionner la théorie de la décision sur ce qu'est la décision éthique nous permet de rapprocher cette décision de modèles de décision existants. Or ce rapprochement théorique ne va pas de soi. En effet, à notre connaissance, tous modèles présentés se reposent implicitement et exclusivement sur la rationalité substantive de Piaget. Ce questionnement permet également de savoir si ces théories ont abordé la thématique spécifique à notre problématique de recherche qu'est le processus d'influence du contexte.

La théorie psychologique de la cognition nous propose trois types de décisions (Andler 1992).

- La décision automatique. Elle s’appuie sur un type déjà connu de données collectées, et ce dans un cadre ou une situation déjà connue. Le processus de décision est donc mécanique. La décision est automatisée.

- La décision non-automatique. Le type de données et/ou la situation de décision sont légèrement différents des situations et/ou des types de données déjà rencontrés par l’individu. Le processus de décision ne peut être

automatisé. Il s'agira donc d'aménager, d'adapter un processus connu pour une situation la plus proche possible de ce qui est rencontré.

- La décision de type « règlement de problème ». Le couple données/situation est fortement éloigné de toute expérience connue du décideur. Le risque est de vouloir mettre en œuvre une décision non-automatique en tentant d'adapter un processus existant alors que la seule solution est de concevoir un nouveau processus de décision spécifique au nouveau couple données/situation. La recherche d'un nouveau processus de décision adapté à la nouveauté du cadre de décision est fortement consommateur de ressources psychiques. Cela entraîne un frein à percevoir le caractère réellement nouveau de la situation, et ce, dans des domaines de décision dont le caractère est d'être, par définition, nouveau comme la recherche (Rogers 1975 : 23). Une interprétation est proposée par Argyris, en définissant la notion de norme personnelle, comme l'ensemble des éléments qui, lorsqu'ils sont constatés par un individu, ne remettent pas en cause sa personnalité. Les écarts qui peuvent être constatés sont rejetés, bien que provoquant un inconfort psychologique. Cet inconfort a été mis en avant, indépendamment de toute cognition consciente, dans une célèbre expérience du jeu de cartes (Kuhn 1970)[72].

La décision éthique, telle que nous l'avons définie, relève de ce dernier type. Ceci est en outre confirmé par la difficulté, inhérente à la mission d'audit légal, de devoir faire des choix souvent imparfaits entre une pluralité de parties prenantes (Gaa 1992, Kitchener, King, Wood et Davidson 1989, Trevino 1986). Il nous faut

[72] Kuhn reprend l'expérience de Brunner et Portmann en 1949 dans laquelle des cartes à jouer sont montrées de façon aléatoire et très rapidement à des sujets expérimentaux. On leur demande de citer le type de carte (cœur, carreau, trèfle, pic). Mais les couleurs du cœur et du pic ont été inversées (cœur devenu noir et pic devenu rouge). Il en résulte que les sujets expriment le bon type de carte avec un net malaise exprimé par rapport au groupe de contrôle, mais sans jamais pouvoir expliquer ce qui provoque le malaise. Ces résultats non-publiés sont toutefois repris à plusieurs reprises dans des ouvrages épistémologiques et psychologiques sans en dater précisément la période de production.

donc définir un moyen de reconnaître si l'auditeur, dans une situation de décision, est en situation de résolution de problème. Pour cela nous allons mobiliser deux types de questions. Une série de questions sur la difficulté de la prise de décision qui nous permettra de définir la perception de la difficulté, et donc de la notion de nouveauté perçue. Puis une série de questions sur la nouveauté réelle de la situation par rapport à l'expérience accumulée par l'auditeur. Nous aurons alors quatre possibilités.

- Il y a une difficulté forte avec une situation déjà vécue : cela signifie que la solution trouvée précédemment n'était pas satisfaisante.
- Il y a une difficulté faible avec une situation jamais vécue. Cela signifie que l'auditeur applique une décision non-automatique. Il reconnaît la nouveauté mais décide selon un modèle cognitif déjà éprouvé qu'il adapte.
- Il n'y a ni difficulté ni nouveauté. Nous sommes en présence d'une décision automatique.
- Il y a une difficulté et un caractère nouveau. Nous sommes en présence d'une résolution de problème.

Schéma N°17. Typologie des décisions (Andler 1992)

		Nouveauté de la situation	
		+	-
Difficulté de la décision	+	Résolution de problème	Problème précédent non-résolu. Recherche d'une nouvelle solution
	-	Décision non-automatique	Décision automatique

Au regard du modèle (Schéma N°17) (Andler 1992), les décisions des auditeurs de certification dans des situations non-ambiguës (nous les appellerons non-contextuelles), ne contenant que des éléments juridiques évidents, devraient relever de la décision automatique à 100%. Nous devrions y rencontrer une faible difficulté perçue de prise de décision et ce, quelle que soit la similitude avec une situation déjà connue puisque cette situation ne contient que des éléments de droit.

Nous observerons comment l'apparition des combinaisons de messages font évoluer simultanément la difficulté et la nouveauté perçues.

Nous pouvons tirer deux hypothèses :

Hypothèse 8. ***Plus la similitude du scénario avec des expériences vécues augmente (SIMI), plus la difficulté perçue de prise de décision diminue (DIF).***

Hypothèse 9. ***La similitude du scénario avec des expériences vécues (SIMI) est favorable à la conformité du jugement (JGT).***

Pourquoi parler de problème ? Parce que la psychologie l'a défini comme le raisonnement pour l'action, et que cela peut être étudié dans un contexte donné (situation). La qualification de problème peut venir de la complexité de la stratégie à mettre en œuvre (concilier toutes les parties prenantes), de la mauvaise définition du problème à résoudre (référentiel d'audit imprécis ou ambigu), d'une mauvaise interprétation des éléments de contexte (interprétation des messages explicites ou implicites transmis par l'encadrement ou l'infrastructure de l'entreprise), d'une mauvaise stratégie, d'une interprétation erronée du problème, d'une heuristique inadaptée (Ghiglione et Richard 1999 : 68-98).

2.4.2 **Passer du contexte éthique aux éthiques en situation**

Nous allons dans cette section montrer comment l'individu se retrouve au cœur d'un système de valeurs pouvant produire une ambiguïté de décision.

2.4.2.1 Plusieurs éthiques mobilisées

En qualité de sous-partie de la culture d'entreprise, le contexte éthique se construit sur des interrelations entre individus (Moran et Volkwein 1992) et des interactions entre individus et artefacts de l'organisation (Thévenet 2006). Les recherches sur la culture et la culture d'entreprise ont mis en avant des phénomènes involontaires et informels (Frost 1991), au même titre que les phénomènes de communication sont indissociablement formels et informels (Mintzberg 1982).

L'approche culturaliste estime que l'organisation est un lieu de création de valeurs et de normes (Donnadieu 1999). L'auteur introduit la notion de complexité à trois

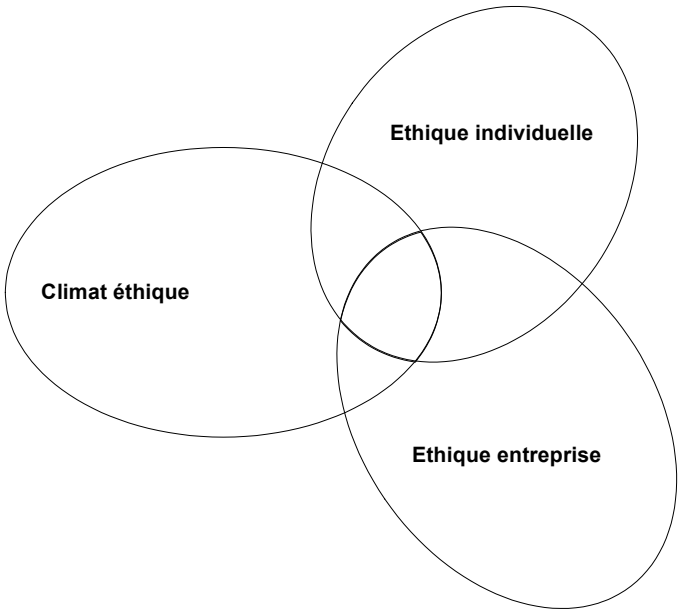
niveaux. D'abord par la personnalité de l'acteur qui dispose de traits de personnalité qui en font un individu unique et jamais totalement prévisible. Ensuite par les jeux entre les acteurs dans la structure, jeux qui ne sont pas nécessairement ceux attendus par l'organisation. Enfin, par l'importation dans l'organisation par chaque acteur de valeurs, contraintes et exigences externes. C'est-à-dire par la prise en considération du fait que le salarié n'est pas exclusivement intéressé par sa vie professionnelle. La théorie de la stratégie d'acteur repose sur le fait que le salarié peut suivre des objectifs personnels, tant internes à l'organisation qu'externes à celle-ci, qui ne sont pas nécessairement en pleine coordination avec les objectifs de l'organisation (Friedberg 1972). Mais cette approche suppose qu'il y ait une stratégie individuelle délibérée qui pourrait s'épanouir dans une zone d'incertitude, c'est-à-dire une zone non-contrôlée par l'organisation. Cela suppose aussi que les règles du jeu soient connues et maîtrisées. Cette approche est cependant incomplète. La zone d'incertitude peut en effet apparaître en raison d'un doute sur la décision à prendre, en raison du référentiel de valeur qui peut être mobilisé, et en fonction d'une remise en cause des rôles et de la confiance dans la hiérarchie si les valeurs montrées ou les valeurs déclarées sont différentes de celles de l'auditeur ou de la structure. Il s'agit d'une rupture du contrat psychologique entre le salarié et l'entreprise (Herrbach 2000). Le contrat psychologique étant l'engagement informel et réciproque de la part du salarié et de l'organisation qui ne peut être contractualisé. L'approche de Crozier présente le contexte comme une contrainte pour les stratégies de l'organisation et des acteurs. Le contexte est pris comme un état et non un potentiel d'interprétation. Crozier laisse entendre, au mieux et de façon succincte, que l'acteur a une marge de manœuvre individuelle dans les espaces de liberté volontaire entretenus par l'organisation (Crozier *et al* 1977 : 119-120). C'est cet espace de liberté qui représente le seul contexte d'interprétation. C'est aussi ici que se joue la rétroaction des acteurs sur le système en jouant de l'influence sur les règles grâce au pouvoir constitué. L'influence en retour permet éventuellement de constituer de nouvelles règles du jeu dans le système. Ce sont des comportements, des stratégies d'acteurs qui, diffusés et répandus, peuvent former de nouvelles normes, ce que Clôt appelle, en psychologie du travail, la normativité, puis peuvent s'institutionnaliser dans le système sous la forme de nouvelles règles. Cette approche limite alors l'analyse de Schein qui voudrait que, dans une organisation donnée, les individus qui n'adhérent pas aux valeurs du groupe quittent ce dernier, générant un groupe, à terme, très

homogène (Schein 1985). En effet, la décision de démission peut être modérée par la difficulté à retrouver un emploi. En outre, l'individu peut chercher à agir sur le système de valeurs. Ainsi, le contexte de Crozier se limite à cet espace de non-contrôle admettant une distribution de pouvoir aux fins de la stratégie individuelle. Il n'est pas précisé comment cela se matérialise, ni, et c'est sans doute le plus important pour nous, comment l'acteur peut chercher à contourner et transgresser les règles du jeu existantes. Enfin, il n'est pas certain que l'acteur joue du pouvoir volontairement, mais il peut s'inscrire dans un comportement réactionnel ou attitudinal non-conscient, ce qui ne répond plus à la définition de l'interactionnisme. Une lecture culturaliste nous offre des clés d'analyse différentes. L'entreprise perd son caractère de lieu de jeu d'acteurs pour intégrer les caractéristiques d'un lieu de socialisation. L'entreprise produit des identités, des rôles, des valeurs, dont une partie est endogène et l'autre partie est issue de valeurs exogènes (Sainsaulieu et Ségresin 1986). En outre les valeurs peuvent dépasser la simple temporalité des acteurs : "*Le groupe est non seulement porteur de l'expérience brute de ses membres, mais aussi de celles de ceux qui l'ont quitté, et en particulier des jugements de valeurs qu'ils ont établi.*"(Oddone, Rey et Briante 1981 : 49). Les symboles et les valeurs se diffusent par l'intégration sociale grâce aux véhicules de communication qui ne se limitent pas aux vecteurs formels (Habermas 1987a : 124). Les espaces de liberté de décision sont au final plus nombreux que ceux proposés par Crozier, en raison de la capacité de l'acteur d'influencer son environnement. Dans un cadre managérial, les recherches ont aussi montré que les valeurs de cohésion ne sont pas uniquement celles importées de l'extérieur de l'organisation par ses acteurs, ou celles mise en œuvre pas la direction, mais aussi celles construites par les interactions dans l'organisation (Sainsaulieu 1987). Mais cette affirmation est aussi un déplacement de l'angle d'analyse de l'objet "éthique en entreprise", puisqu'elle implique que le salarié ne laisse pas "au vestiaire" ses propres valeurs au moment de prendre ses fonctions quotidiennes dans l'entreprise. Sainsaulieu ouvre la voie à une confrontation de valeurs, et alimente aussi l'hypothèse selon laquelle l'éthique pourrait ne pas être un élément stable chez un individu en situation professionnelle.

Nous pouvons, à ce stade du développement de la recherche, poser un cadre d'analyse de l'éthique en entreprise. D'une part, nous avons l'éthique de l'individu

dont nous avons présenté les différents systèmes dans le chapitre 1. Il s'agit de valeurs personnelles qui fondent l'action. Nous avons ensuite l'éthique de l'entreprise, que nous qualifions de déontologie. Ce sont les pratiques officielles et explicites pour encadrer les comportements des salariés, et s'appuyant sur les valeurs déclarées de l'entreprise. Enfin, il existe le climat éthique, ou contexte éthique, qui représente les valeurs véhiculées par la structure organisationnelle. Ces trois ensembles se recoupent au sein de l'entreprise, mais ne se recouvrent pas totalement. Le climat éthique n'est pas équivalent à l'éthique de l'entreprise car les artefacts de l'organisation, porteurs de valeurs, continuent à exister alors que les valeurs officielles peuvent avoir évolué, et en outre, font l'objet d'une interprétation par les salariés. Nous avons donc au sein de l'organisation la coexistence de trois éthiques (Schéma N°18).

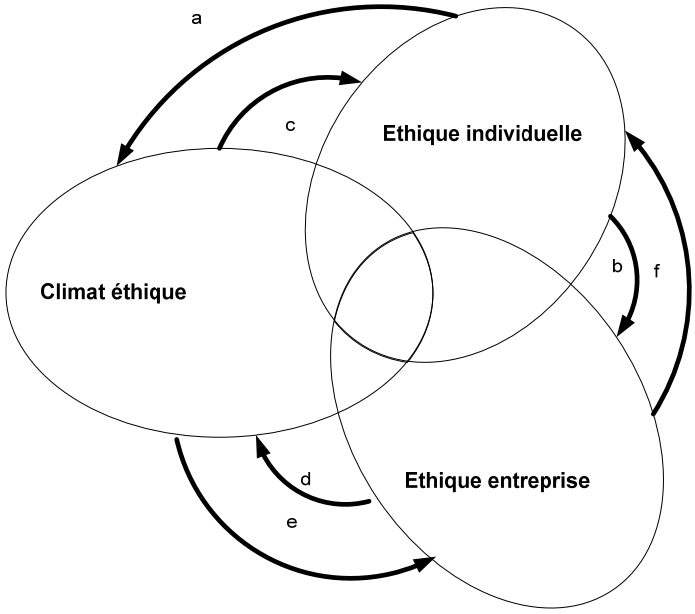
Schéma N°18. Les trois systèmes éthiques en entreprise



Cette cohabitation suppose donc des interactions, des phénomènes d'influence entre les trois éthiques (Schéma N°19). En effet, le salarié peut agir sur la structure (a) en mettant en œuvre des outils ou des bonnes pratiques dans les zones non-contrôlées par la direction. Il peut tenter d'influencer la direction de l'entreprise sur les valeurs (b) soit parce que l'organisation a une démarche de consultation de salariés, soit

parce que ces deniers provoquent une remontée d'information. Le climat éthique agit sur les valeurs des individus (c) (résultats de la littérature en Section 2. 2). L'entreprise agit sur la structure puisqu'elle en est, en partie le concepteur, et agit donc sur le climat éthique (d). Ce dernier peut s'avérer être un frein ou un aspect contraignant de modifications éthiques de l'entreprise (e). Enfin, l'éthique de l'entreprise peut influencer directement celle de l'individu de façon directe par la contractualisation d'un code de comportement, par des décisions ou des pratiques visibles (f). Notre recherche porte sur les relations c, d et f.

Schéma N°19. Les relations entre les trois systèmes éthiques en entreprise



2.4.2.2 L'interaction : un phénomène de communication

En proposant un modèle d'éthique en entreprise reposant sur trois ensembles de valeurs en interactions, nous ouvrons logiquement la voie à l'utilisation des théories de la psychologie sociale et cognitive pour en comprendre et expliquer le fonctionnement (Fisher 1997, Moscovici 1984). Ce choix théorique se voit renforcé par la définition du champ de recherche de la psychologie sociale donnée par Doise (1993 : 20) : "*La cognition sociale porte aussi bien sur le soi et les autrui, les relations*

entre les personnes, les règles, normes et croyances sociales." Plus fondamentalement, la communication peut être vue tout d'abord comme une fonction inhérente à la vie sociale (Donnadieu et Karsky 2002 : 57).

Selon Moscovici "*la psychologie sociale est la science des phénomènes de l'idéologie (cognitions et représentations sociales) et des phénomènes de communication"* . Elle est aussi "*la science du conflit de l'individu et de la société*" (Moscovici 1984 : 6-7). La notion de conflit induit qu'il y a nécessairement à l'origine une divergence de but. La communication est alors un ensemble alors de vecteurs influençant autrui. Cette approche de l'influence est en parfaite adéquation avec notre problématique de recherche mais doit être complétée par une dimension non-informationnelle. Ainsi, la communication s'inscrit-elle dans un contexte social particulier permettant d'en extraire tout son sens. Il ne peut en être fait abstraction sous peine d'en appauvrir la signification, pire de lui conférer un contresens (Bromberg et Trognon 2004).

Le sens donné par l'acteur dans l'organisation.

La communication, telle que nous l'abordons, offre la possibilité de voir apparaître des sens donnés incohérents entre eux à des éléments d'une même situation. Cette ambiguïté, cette inadéquation, est formalisée dans la théorie de la dissonance cognitive. Festinger propose d'expliquer des modifications de comportements et d'attitude au regard d'un objet en fonction de l'apparition de dissonance, c'est-à-dire lorsque les éléments informationnels assimilés sur le moment entre en conflit avec les éléments déjà connus (Festinger 1957). Pour l'auteur, une situation de dissonance est inconfortable, c'est-à-dire qu'elle amène impérativement l'individu à tenter de résoudre la dissonance en modifiant son comportement ou en modifiant son attitude. Dans notre modèle, il peut y avoir incohérence entre ce qui est compris par l'individu de l'éthique de l'entreprise et ce qui est compris par ce même individu comme climat éthique. En outre, les incohérences peuvent être constatées au sein même de chaque ensemble éthique. Ce concept de contexte éthique est directement lié à la perception de l'individu. C'est-à-dire que nous considérons que ce dernier donne le sens au contexte et non que le sens soit contenu dans le contexte. Par ce choix théorique, nous adoptons la position de Weick qui parle de "création de sens" ou "*sensmacking*" (Weick 1995 : 91).

Aussi, si le contexte rend possible l'apparition de problèmes éthiques, par l'ambiguïté et l'incohérence des sens donnés aux éléments de contexte, nous adoptons la posture psychologique de la forte variabilité de l'éthique et nous adoptons le modèle théorique de Sonenshein (exclusion faite du jugement de la décision comme éthique ou non, et ouverture du modèle sur d'autres processus de réflexion que le conséquentialisme).

Puisque le sens est produit en partie par l'individu, nous éliminons la théorie de l'information dans laquelle le chercheur se focalise sur le codage, le transport et le décodage de l'information (Shannon et Weaver 1949). Le contexte est un élément constitutif de la communication volontaire dès le milieu du XX^{e} siècle. Dans un modèle linguistique, Jakobson s'affranchit de la logique technique de la communication, et propose une série de fonctions à la communication. Au sein de celles-ci il identifie une fonction référentielle ou donative liée au contexte. L'abandon du paradigme informationnel permet d'introduire les effets de communication involontaire, et donc de messages implicites.

L'organisation cherche à orienter les décisions de l'auditeur, les auditeurs cherchent à maintenir leur système de valeur, les structures organisationnelles (ensemble des artéfacts produits par l'organisation), peuvent représenter un système de valeurs sur lequel les deux vont agir. La communication est donc permanente, incontournable et majoritairement involontaire (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson 1972 : 48).

La communication peut être vue ici comme un mode de régulation sociale au sens de Donnadieu (1999). Il ne s'agit pas du modèle interactionniste. Celui-ci suppose l'acteur intelligent – doté de mémoire et d'adaptabilité-, ayant un but quand il s'engage dans un travail, et cherchant à maximiser son utilité. Mais, comme nous l'avons déjà exprimé au sujet de la notion de compétence, l'éthique n'est pas mobilisée a priori, rejetant la seconde proposition de la théorie interactionniste. Plus important encore, la recherche d'une maximisation de l'utilité n'est pas compatible avec tous les systèmes éthiques individuels existants. Enfin, toujours selon Donnadieu, l'individu cherchera dans un premier temps à se socialiser, et décidera en fonction de schémas affectifs et non en fonction d'un intérêt rationnel : "*adhésion implicite ou explicite à une norme sociale et qui façonne le comportement*"(Donnadieu 1999).

La communication éthique, sous couvert de prendre le mot communication comme étant le sens donné par l'individu qui perçoit, est toute communication provoquant une ambiguïté sur la décision à prendre par ce même individu. Cette décision est délimitée par le caractère de "bien" ou de "mal" qui y est associé. Autrement dit, si jusqu'à présent une décision à venir était claire et automatique, et qu'une nouvelle interprétation de la situation la rend problématique, parce qu'elle ne permet plus de juger personnellement si elle sera bonne ou mauvaise au regard de ses valeurs personnelles, cette interprétation relève de la communication éthique. Ce que nous avons déjà abordé au niveau psychologique avec la double contrainte et la théorie de l'organisation en psychologie sociale (Weick 1979). Mais cela est accentué par la théorie des parties prenantes qui, dans le cas de l'audit légal, s'avère accentuée par le fait que la mission soit institutionnelle. Les destinataires de l'audit représentent une partie prenante supplémentaire, qui ne peut se confondre avec le client (qui est l'entreprise auditée) ni avec la société civile qui est indirectement concernée par les résultats. Ceci crée une source potentielle d'ambiguïté, ou d'exigences incompatibles avec celles déjà existantes des autres parties prenantes "classiques" (Phillips 2003).

Ce sens donné, est essentiel pour notre recherche. C'est en soi un choix épistémologique central. En effet, le reproche fait aux recherches sur la décision éthique conséquencialiste est de présumer que le décideur est capable d'évaluer l'amplitude et la gravité de l'impact de sa décision. Le sous-entendu étant que cette évaluation est réaliste, c'est-à-dire proche de la réalité, alors que, comme nous l'avons vu, l'individu est cognitivement limité et ne peut anticiper toutes les situations, surtout complexes. Nous nous accordons sur cette critique majeure. Mais en se posant du côté subjectif du décideur, nous supprimons ce problème, puisque nous cherchons à savoir ce que celui-ci pense connaître des conséquences. Ceci est d'autant plus réaliste que dans le cadre spécifique de l'application aux praticiens de l'audit et des ressources humaines, le temps pouvant être consacré à cette estimation est généralement très court.

L'intérêt de cette réflexion sur la nature du contexte éthique en qualité de sous-partie de la culture organisationnelle relève de la définition de cette culture. En effet selon l'approche managériale, la culture est actionnable. Le décideur a une emprise dessus et peut la manipuler en fonction de ses objectifs. Cette vision est largement

retenue dans les recherches sur l'éthique des organisations et sur le contexte éthique lorsque celles-ci présentent le contexte éthique comme un outil de pilotage (Schneider, Brief et Guzzo 1996, Schneider, Gunnarson et Niles-Joly 1994). A l'opposé, la vision anthropologique considère que la culture se construit au fil de l'histoire (Sackman 1991). Nous pouvons dire que dans un premier temps, notre recherche vient s'inscrire dans cette distance entre les deux conceptions de la culture organisationnelle. En effet les messages explicites représenteraient la partie actionnable de la culture et les messages implicites comme interprétés par le salarié. Mais nous venons de voir que la communication, facteur décisif dans le déplacement des limites entre les trois champs éthiques, est directement liée à la notion de perception par l'acteur. C'est pourquoi, il nous faut considérer les messages explicites comme étant également interprétables par les acteurs non-rationnels et ne les influençant pas avec l'intensité souhaitée ou prévue par la direction de l'entreprise. Les messages disponibles dans le contexte ne sont pas nécessairement interprétés tels que voulus par l'organisation parce que les variables de personnalité que sont les valeurs de l'auditeur peuvent être accentuées ou atténuées par la mise en œuvre des émotions et de l'attention, et également parce que l'individu peut avoir une réaction de rejet à toute tentative de conviction de la part d'autrui (De Fruyt et De Pater 2006).

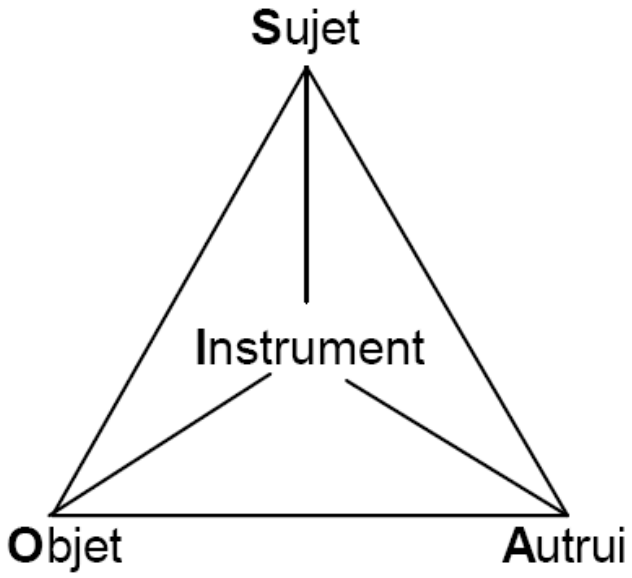
La remise en cause de la rationalité par Habermas, s'accompagne également d'une remise en cause spécifique de l'universalité des valeurs mobilisables justifiant à nouveau l'existence de trois types d'éthique en organisation. Habermas construit propose ainsi de s'affranchir du problème des valeurs universelles kantiennes, qu'il considère comme irréalistes, pour proposer une régulation des valeurs par la communication interpersonnelle. Les divergences de point de vue s'effacent lorsque ces deniers sont confrontés. Habermas oppose ainsi la communication instrumentale, dans laquelle le locuteur est seul porteur de sens, à sa propre vision de la communication, intersubjective, ou le sens est le fruit de la confrontation (Habermas 1987c : 212).

2.4.2.3 Une mise en situation professionnelle

La psychologie du travail a élaboré le concept d'initiative personnelle (Frese, Fay, Hilburger, Leng et Tag 1997). Il caractérise une décision individuelle de mener des

actions non-imposées par l'organisation en vue de remplir des objectifs, soit implicites, soit fixés par le salarié lui-même. Ces objectifs sont différents de ceux attendus par l'employeur (Frese et Fay 2006 : 261-262). Il s'agit aussi des tâches réalisées pour mener à bien un travail, mais non-prévues, ou des tâches bloquées par le salarié car non-voulues, bien qu'attendues par l'organisation (Clot 2000 : 119). L'auteur pose ainsi une triangulation des relations entre le sujet, autrui et l'objet du travail, par le biais de l'instrument (Schéma N°20). La relation triangulaire Sujet-Instrument-Autrui, est alors applicable à notre objet de recherche. Nous avons montré que l'éthique individuelle peut se confronter à la déontologie (que certains appellent éthique d'entreprise ou éthique des affaires) par la voie hiérarchique et donc par la voix de l'encadrement (autrui). Mais cet encadrement intervient sur l'infrastructure de l'organisation et les outils (instruments) mis en place. Les artefacts de l'infrastructure sont ainsi potentiellement porteurs de valeurs de l'entreprise, ainsi que tous les salariés qui peuvent agir dessus. Ils peuvent donc faire l'objet d'une interprétation de la part des auditeurs. Ce même concept est également utile pour comprendre l'apparition de messages implicites ou explicites indirectes. En effet, si nous positionnons l'auditeur en qualité "d'autrui" dans une organisation (Gilbert 1998 : 57-73), le sujet peut être n'importe quel collègue agissant sur lui (hiérarchie, fonctionnels), ou agissant sur les instruments (déontologie, méthode de travail…). L'auditeur est alors susceptible d'interpréter les interactions qui l'entourent alors qu'elles ne lui sont pas destinées.

Schéma N°20. L'instrument de gestion en situation



Bien que l'initiative personnelle dépende de savoirs et de compétences, de traits de personnalité dont le locus of control "interne", de soutiens environnementaux et d'évaluations des conséquences, il n'est pas possible de l'assimiler à l'éthique. En effet, elle est nécessairement orientée vers une amélioration de la performance de l'organisation pour laquelle le salarié prend l'initiative. Or nous avons vu que dans le cas de l'éthique individuelle, la décision peut se faire dans un but qui sera directement ou indirectement défavorable aux objectifs du cabinet dans la mesure où celui-ci assume une mission d'ordre public.

Le travail est une fonction spécifique de l'individu dans le sens où il est un lieu d'application de normes (Clot 2000). Mais appliquer ou se conformer aux normes de travail signifie, par ailleurs, abandonner et renoncer à d'autres possibilités. Dans la théorie de la normativité, les auteurs posent pour point essentiel que l'acceptation d'une norme de travail unique ne va pas de soi, et que l'individu cherche à être acteur de la création des normes. Dans le cadre de l'audit de certification, les normes sont omniprésentes, mais elles engagent l'auditeur dans une action (ou inaction), donc dans un choix, qui est systématiquement d'appliquer la norme ou de ne pas l'appliquer. Mais le contraire de la norme n'est pas ici l'anormal, mais une autre norme, minoritairement acceptée (Le Blanc 2004 : 14). Ceci nous renvoie légitimement vers l'analyse des courants théoriques de l'éthique que nous avons présentés. En effet, nous avons montré que ces derniers sont fondés sur des valeurs pour la plupart indémontrables. Il est alors logique de qualifier une transgression à une norme, non comme une dérive ou un mauvais comportement, mais comme une conformation à un autre référentiel normatif. Rapporté à notre problématique, ceci signifie que l'auditeur peut ne pas se conformer à une règle encadrant son activité, non dans le but de nuire à la profession ou à l'organisme qui l'emploie, mais dans le but de se conformer à des règles différentes, et à ses yeux, plus importantes, plus justes, meilleures, donc à son éthique personnelle.

L'attitude peut être un élément favorable ou défavorable de la sensibilité au contexte, en raison de la spécificité des modalités d'intégration des salariés. La procédure "*Up or go*" souvent employée en CAC, et inexistante dans les deux autres corps professionnels, impose une forme de mimétisme et renforce les attitudes

professionnelles acquises dans les premières années de travail, parfois au détriment des compétences techniques (McNair 1991, Ponemon 1992). La capacité de résistance à l'organisation est alors affaiblie. Le temps étant limité, la prise de distance avec l'objet est limitée et la décision se fait en conformité aux attitudes intégrées (Sanbonmatsu et Fazio 1990). Or les attitudes sont des éléments de socialisation dans un groupe professionnel, et les attitudes sont des vecteurs d'apprentissage du comportement éthique (Stead, Worrell, Spalding et Stead 1987). La recherche d'adhésion à des valeurs permettant l'autocontrôle relève de la contrainte souple. Elle se présente lorsque les obligations d'agir ne sont plus mentionnées explicitement dans le cadre d'une relation hiérarchique interindividuelle (Pages 1979), mais lorsque qu'elles sont intégrées par l'individu devant s'y conformer (Courpasson 2000).

Les moyens mis en œuvre pour tenter d'infléchir les décisions éthiques des salariés sont alors des outils de contrôle visant à réduire la marge de manœuvre et la marge d'incertitude dans l'organisation. Mais leur simple mise en place ne suffit pas à assurer leur efficacité. Il apparaît en effet que l'efficacité et la pertinence de l'outil de contrôle dépendent, en autres facteurs de contingence, de la perception que le contrôlé en a, et de sa réaction (Chiapello 1996). Cette vision sociologique et non plus uniquement instrumentale du contrôle (et donc de la déontologie) n'a cependant été adoptée, à notre connaissance, que dans une seule recherche en audit légal (Pierce et Sweeney 2005). Après avoir mené douze entretiens au sein de grands cabinets de commissariat aux comptes, les auteurs concluent que l'ensemble de l'équipe (autres associés, managers, auditeurs) est influencé par des éléments implicites véhiculés par le système de contrôle de gestion du cabinet. Cela implique une nouvelle approche de l'éthique comme outil de management, dans laquelle le salarié n'est pas un simple destinataire d'une information contenue dans le code éthique. Il a la possibilité d'agir sur l'information ou de réagir à cette information ou à l'artefact qui la véhicule, pour lui donner du sens. Il a aussi la possibilité de refuser le système de valeurs "imposé" par l'organisation. Cette possibilité relève du libre arbitre. Le fait d'attribuer une liberté d'action, d'anticipation ou de réaction à l'auditeur et d'en tenir compte dans une démarche managériale nous rapproche du cadre des

théories interactionnistes des relations humaines (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Crozet et Roland-Levy 2003)[73]. Au-delà des interactions mises en évidence, ces théories ont mis en avant l'existence de relations entre le comportement et le cadre implicite de travail.

Dans une approche de psychologie sociale, certains auteurs au cours des années 70 ont mis en évidence une série de couches communicationnelles chez les individus. Reprenant la suite des travaux de Anzieux et Martin, Hall pose en 1971 cinq niveaux de relation pouvant agir dans la communication. La distance intime présuppose une très forte confiance. La distance personnelle est représentative de la distance physique avec autrui (la poignée de main par exemple). La distance sociale qui est représentée par la communication sans contact. La distance publique rapprochée est représentée par la communication face à un groupe. La communication publique qui réduit les interactions possibles. L'intérêt réside dans les conclusions sur les interactions entre ces niveaux. En effet, selon l'auteur, il y a parfaite communication lorsque les différents niveaux sont cohérents entre eux. Si des dissonances apparaissent ce sont les éléments non-verbaux et implicites qui vont prendre le dessus sur l'explicite.

2.4.2.4 Conclusion sur la communication

Ce sont les messages qui peuvent rendre le problème éthique. Ce n'est pas nécessairement le problème qui est intrinsèquement éthique et qui est résolu par l'apport d'information formelle. Nous restons ainsi cohérents avec la position théorique prise sur le modèle de décision stipulant que la notion de problème "éthique" ne peut être définie a priori par l'individu. Ce sont les circonstances qui en définissent le sens éthique.

---

[73] Alexandre-Bailly, F., D. Bourgeois, J.-P. Gruère, N. Raulet-Crozet et C. Roland-Levy (2003), *Comportements humains et management*. Paris: Pearson Education. Page 133 : selon les auteurs, l'explication d'un cas ne peut être fait au regard d'une seule théorie. Nous en sommes conscients. Mais ici, l'objectif est d'inscrire la démarche générale dans un contexte général d'analyse et non de s'appuyer spécifiquement dessus pour élaborer le protocole.

A l'issue de cette revue de littérature, nous pouvons désormais justifier de la dichotomie des messages explicites et implicites. En effet, en rejetant d'abord le paradigme de la communication "informationnelle", nous excluons toute hypothèse d'instrumentation du contexte éthique. Nous conférons au salarié le pouvoir de refuser ou de modifier toute information qui lui serait volontairement destinée. Les messages explicites, ceux volontairement émis par la structure organisationnelle dans le but d'influencer la décision éthique du salarié, n'atteignent pas nécessairement leur objectif. Ensuite, en intégrant la capacité de l'individu à chercher les valeurs cachées au-delà des rôles joués, ou à donner du sens à ce qu'il perçoit ou ce qu'il estime percevoir, nous introduisons les messages implicites, c'est-à-dire n'existant que dans la mesure où l'auditeur ou le praticien de GRH l'identifiera comme nécessaire à son utilisation.

DEFINITION DU MESSAGE ETHIQUE

Le message éthique est une perception et une interprétation individuelle d'une information, d'un comportement, d'une situation, pouvant modifier la compréhension éthique d'une situation, le jugement de l'action faite, l'attitude ou le comportement au regard de ce que l'individu pense comme étant bien, mal, juste, injuste, bon, mauvais.

Nous pouvons définir cinq hypothèses à tester à l'issue de cette section :

Hypothèse 10. ***La décision (JGT) en situation non-contextualisée est systématiquement conforme au droit.***

Hypothèse 11. ***Les décisions (JGT) en situation contextualisée ne sont pas systématiquement conformes au droit.***

Hypothèse 12. ***Il y a un écart significatif de décision (JGT) entre les scénarios contextualisés et le scénario non-contextualisé.***

Hypothèse 13. ***Les messages implicites sont plus influents sur la décision (JGT) que les messages explicites.***

Hypothèse 14. ***Les messages implicites sont perçus comme plus importants que les messages explicites.***

Section 2. 5. Les messages éthiques en audit

L'identification des messages éthiques est faite sur la base d'une revue de littérature dans un premier temps. Nous compléterons la liste dans un second temps par des entretiens exploratoires.

2.5.1 **Les messages explicites**

2.5.1.1 Le discours de la hiérarchie

La hiérarchie est ici entendue comme la ou les personnes ayant un pouvoir de sanction ou de rétribution à l'égard de l'auditeur. Selon la théorie de la responsabilité[74], le comportement éthique dépend de la sanction et de la récompense associées (Tetlock 1985). L'auditeur aura tendance à suivre les instructions de la hiérarchie pour augmenter la rétribution et diminuer les sanctions. Si cette responsabilité est déléguée au client[75], la décision finale sera plus favorable au client que si la responsabilité est liée au cabinet (Buchman, Tetlock et Reed 1996). Cette même responsabilité aura un effet d'inertie si le changement de décision a un impact négatif amplifié (Tetlock *et al* 1994). Ce qui amène à justifier une décision à fort impact par l'argument " je ne pouvais pas savoir", et "je ne suis pas responsable"(Markman et Tetlock 2000). La capacité à répondre à ce devoir de "rendre compte" dépendra alors de la lecture et de l'interprétation de l'auditeur du système de performance qui lui est assigné. En appliquant le principe selon lequel la communication dépend du sens donné par l'individu qui perçoit, nous intégrons dans ce type de message l'absence d'information venant de la hiérarchie. Cette tendance sera d'autant plus forte que l'ambiguïté de la position de la hiérarchie sera entretenue (Buchman *et al* 1996, Tetlock 1985). Les messages explicites peuvent alors se

---

[74] Le terme de responsabilité est ici entendu comme "*accountability*" en anglais, c'est-à-dire l'obligation de rendre des comptes.

[75] En France la rémunération des travaux d'audit, subordonnée à des résultats est interdite, mais les expériences menées aux USA dans un contexte autorisant ce type de rétribution nous semblent être éclairantes pour notre cas.

concrétiser dans un engagement explicite dans la formation et l'information aux concepts du code de déontologie de l'organisation (Schwartz 2004).

2.5.1.2 Le discours des pairs

Nous mettons dans le discours des pairs, deux formes de communication. Les conseils, normatifs, de type "vous devriez faire ceci", et les discussions relevant de l'interaction verbale. Lors de prise de décision sur un conseil normatif favorable au droit, la décision éthique n'est favorable au droit que s'il s'agit d'une discussion (Thorne et Hartwick 2001). En menant une expérience sur 286 auditeurs de CAC, les auteurs montrent que les échanges entre pairs produisent un changement dans les principes individuels généralement néfastes aux décisions professionnelles. Ces résultats sont indépendants du niveau de Développement Moral Cognitif, montrant que le contexte de communication a un impact important sur la décision.

Une conclusion périphérique à l'objectif initial est qu'il existe une forte variabilité du Pscore obtenu chez un même individu, et ce, avec un intervalle de trois semaines entre les deux mesures. Ce résultat entre en contradiction avec la théorie qui veut que le stade de Développement Moral Cognitif soit stable. Ce même résultat a été constaté dans une expérience menée sur 84 comptables et étudiants (Massey et Thorne 2006). Le discours normatif et favorable au comportement généralement admis comme éthique a été également identifié chez les étudiants (McCabe et Trevino 1996).

Nous retiendrons que les discours en conformité sont favorables et que les discours ambigus ou non-conformes sont défavorables.

2.5.1.3 Le code déontologie ou le code éthique

Ce document a été majoritairement étudié. Il faut distinguer plusieurs types de résultats.

- Les recherches qui ont abouti à montrer que le code de déontologie est un facteur explicatif du comportement conforme du salarié. La présence d'un code de déontologie ou d'un code éthique a une influence positive sur la perception éthique de la situation (Murphy, Smith et Daley 1992, Somers 2001, Valentine et Barnett 2002a, Vitell et Hidalgo 2006). La présence du

code de déontologie est un élément favorable à la perception du contexte éthique. Ce dernier a été identifié comme faiblement favorable à un comportement moralement attendu (Peterson *et al* 2002). Ce même constat a été fait sur une population de praticiens (n=465) choisis en fonction de leur poste dans l'organisation et répartis selon la présence (n=164) ou non (n=301) de code de déontologie dans leur entreprise. Les salariés exposés à un code se sentent plus disposés à agir selon les attentes de l'organisation que ceux travaillant dans des entreprises sans code. Le code de déontologie est aussi un élément explicatif du comportement éthique des salariés (McCabe *et al* 1996).

Le fait de ne pas avoir souvenir du contenu exact du code ne semble pas avoir d'influence (Adam, Tashchian et Shore 2001). En revanche, Wotruba et al montrent que l'influence du code n'est réelle que lorsqu'il est perçu comme utile, et que cette utilité dépend du niveau de connaissance de son contenu (Wotruba, Chonko et Loe 2001). Le code ici ne serait alors qu'un signal, ravivant une connaissance des principes et valeurs comportementales attendues de la part de tout salarié. Par exemple, en relisant le code de déontologie lors de l'entretien annuel d'évaluation, la perception de la valeur "incorruptibilité" de l'organisation privée ou publique est renforcée (Valentine et Johnson 2005). Enfin, la présence du code peut favoriser la révélation de faits non-éthiques par les salariés (Barnett 1992, Kaye 1992)

- Certaines recherches ont montré que le code n'a pas d'influence positive. Par exemple sur des praticiens en marketing (Ferrell et Weaver 1978). Les résultats d'une enquête montrent que le comportement éthique des managers ne relève, ni des facteurs individuels de personnalité, ni du code de déontologie, ni de l'interaction des deux (Brief, Dukerich, Brown et Brett 1996). Ainsi le code peut être considéré comme un message explicite de la Direction de l'entreprise, véhiculant des valeurs, mais n'aboutissant pas à lui seul à orienter les comportements des salariés (Webley et Werner 2008). Les auteurs justifient cette déficience par une politique éthique inefficace et/ou une culture d'entreprise trop faible. Ici les auteurs ne définissent pas ce dernier terme, et par là-même sous-entendent que la culture est instrumentale. A notre connaissance une seule étude, sur 1 827 salariés, a permis de montrer que le code de déontologie n'a pas le même impact sur les

salariés en fonction du contexte dans lequel il est promulgué. S'il est perçu comme un outil d'amélioration professionnel, il a une influence positive, en revanche, s'il est perçu par les salariés comme un moyen de protection pour les dirigeants (et donc de rejet de responsabilité vers les subordonnés), il est inefficace et produit un effet inverse à celui attendu (Weaver et Trevino 2001). Ces résultats ne seront pas confirmés en 2004 par une étude qualitative menée auprès de 57 salariés et dirigeants d'entreprises canadiennes (Schwartz 2004).

- Une recherche sur le comportement de consultants montre par exemple que l'influence d'un code est insignifiante sauf si ce dernier est associé à des procédures de renforcement (Allen et Davis 1993) telle que la formation à l'éthique (Valentine et Fleischman 2004). Ceci est confirmé par l'approche de psychologie du travail de Clot (Clot 2008)[76]. Nous utiliserons ce type de message renforcé ou non dans notre protocole.
- Les recherches qui ont montré l'impact de la structure du code ou de son élaboration sur le comportement des salariés (Verbeke, Ouwerkerk et Peelen 1996). Si l'éthique est outil du contrôle et que la réaction du contrôlé a son importance, nous comprenons alors que la façon dont le contrôlé a été impliqué dans la conception du code éthique peut accroître la performance de ce dernier (Mercier 2000).
- Certains travaux ont montré une influence positive du code sur la perception de la situation, du climat ou du contexte. C'est-à-dire que le code a permis de donner, à l'individu, un sens nouveau de l'environnement de décision. Mais ces études montrent que l'influence du code se limite à cette perception, et

[76] Il semble ici intéressant d'éclairer le raisonnement par les approches psychologiques du changement en environnement professionnel. Ainsi les expérimentations au sein du groupe industriel FIAT à la fin des années 70 montrent que la modification d'un processus ne peut être établie par la seule volonté de la hiérarchie ou de spécialistes. Tout changement de processus sera d'autant plus efficace qu'il est issu de propositions des opérateurs. Mais cette source de changement ne peut être suffisante. Elle doit s'accompagner d'une émulsion vers la hiérarchie qui, la transformant et la validant, lui confère la légitimité et l'ancrage nécessaires à sa maturation. Ce que Clot (Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir.* Le travail humain, ed. L.t. humain. Paris: PUF. Pages 73 et 74) déduit des propos de Vygotsky.

qu'elle ne change pas le comportement ou l'intention du comportement. Fulmer et Cargile le montre ainsi en présentant des scénarios accompagnés ou non d'un code éthique à des étudiants en comptabilité et hors comptabilité en fin de formation (Fulmer et Cargile 1987). En 2003, une recherche sur l'influence micro-culturelle de la décision éthique met en avant que l'adhésion à des outils comme le code de déontologie, permet de créer un contexte culturel favorable à un comportement conforme aux attentes (Granitz 2003).

- Une remarque a été faite sur la plupart des recherches menées avant 2004 sur la relation entre code de déontologie et décision éthique. Schwartz reproche aux précédentes études de ne pas définir précisément la nature de la relation entre le code et le comportement éthique (Schwartz 2004). Il propose alors trois éléments permettant de mettre en relief l'existence de cette relation : le comportement constaté doit être en conformité avec les attentes définies dans le code, les comportements non-conformes doivent être rapportés[77], ces deux premiers éléments doivent être dus à l'existence du code. Cette approche, instrumentale, s'inscrit toutefois dans un refus clair de la possibilité d'interactions du code avec d'autres éléments de la situation de décision.
- Le code de déontologie peut aussi être un moyen de justification a posteriori de la décision éthique prise (Coughlan 2005).

En qualité de moyen d'information des salariés sur les attentes de l'organisation en termes de comportement, nous attribuerons le code de déontologie aux messages explicites. En raison de la majorité des études démontrant que le code a un impact favorable sur la perception du climat ou sur la décision prise, nous le placerons parmi les messages favorables.

---

[77] Cette dimension de délation nous semble complexe à intégrer dans la recherche que nous menons. En effet, ce comportement peut prêter à confusion en fonction de la culture des individus. En outre, le comportement étudié est celui de conformité au droit. La délation n'est pas une obligation, sauf dans le cadre de la mission de CAC, dans laquelle le CAC doit révéler au Parquet les faits délictueux constatés et prouvés. Mais il ne s'agit en aucun cas d'une obligation de révéler en interne au cabinet les comportements susceptibles de dévier des normes professionnelles.

2.5.1.4 Le cadre légal d'activité professionnelle

Le droit, en qualité de cadre de décision légal et imposé, est assimilable à un message explicite. Il est explicite dans la mesure où l'engagement de l'auditeur dans une profession d'auditeur légal est intimement lié à la reconnaissance de ce cadre légal comme l'ensemble des règles à respecter ou faire respecter (Gaa 1992). Le choix des praticiens en GRH permet la transposition avec le droit du travail.

2.5.2 **Les messages implicites**

2.5.2.1 Le comportement de la hiérarchie

Les actions de la hiérarchie, au regard de la notification d'écarts ou de la qualification des écarts, peuvent être interprétées comme un message éthique. Que ce soient des actions d'attribution des rôles, des tâches opérationnelles, des actions de soutien des salariés, ou responsabilisation de ces derniers, elles peuvent provoquer une incohérence ou un renforcement du choix (Miller 1992 : 217). Le comportement hiérarchique peut aussi être associé, en cas de différents avec l'auditeur, à un conflit d'autorité associé aux valeurs développées par le supérieur hiérarchique (Sainsaulieu 1987). La perte de sens associée à l'incohérence de la situation est un vecteur de déstabilisation de l'auditeur (Fiol, Gerard et Mangin 2007). Enfin, cette incohérence peut être liée à un défaut de légitimité perçue par les subordonnés, c'est-à-dire un écart entre le contenu du comportement, considéré comme correct, et son interprétation dans un cadre culturel donné (D'Iribarne 1992). Certaines analyses ont montré que les subordonnés ont tendance à se concentrer sur le rôle d'exemplarité des supérieurs hiérarchiques et non sur les valeurs et attentes du code de déontologie (Andrews 1989). Elles n'ont cependant fait que très rarement l'objet de vérifications empiriques. Si les comportements de la hiérarchie peuvent être interprétés comme la traduction des valeurs de la hiérarchie, il y a une tendance des subordonnés à se rapprocher de ces valeurs au détriment de celles qu'ils ont, parce que la hiérarchie représente le pouvoir (Frink et Klimoski 1998). Mais la relation de causalité peut être faible (Murphy *et al* 1992) ou nulle (Zey-Ferrell *et al* 1979). Le comportement de la hiérarchie vient en soutien au code de déontologie (Soutar *et al* 1994). Au final, parmi les facteurs contextuels, l'engagement de la hiérarchie est le facteur principal du contrôle des comportements (Weaver *et al* 1999).

2.5.2.2 La sanction

Trois catégories de sanctions sont reconnues comme jouant sur le niveau d'indépendance : celle de la loi, celle des instances professionnelles et celle de la hiérarchie (Shafer, Morris et Ketchand 1999). Le rôle de la sanction a été étudié sur le niveau d'indépendance de l'auditeur de CAC. Il en résulte que la sanction par l'organisation professionnelle n'a pas d'impact alors que les sanctions légales ou le jugement des pairs dans le cadre d'une revue de dossier sont de bons moyens de prévention. Dans notre présentation des terrains, les sanctions par la loi et par les autorités de tutelle ayant été estimées similaires, nous conserverons dans notre modèle expérimental la sanction de la hiérarchie. Le risque juridique est clairement identifié comme un facteur préventif de la non-conformité (Farmer *et al* 1987, Shockley 1981). Elle peut être analysée sous deux angles. Celui de la justice : est-ce juste ou non comme sanction ? Celui du contrat psychologique (Herrbach 2001, Mercier 2004 : 66) intégrant le caractère interprétable de la sanction. Le rapport entre contribution et rétribution est-il équilibré ? (Hunt, Osborn et Schermerhorn 1988). Ce point étant, d'une part, difficile à appréhender pour chaque situation de décision sur les terrains sélectionnés et, d'autre part, difficilement comparables entre les trois populations choisies, nous ne l'avons pas retenu. Mais puisque nous avons écarté la rationalité comme méthode a priori de décision, nous intégrerons la dimension émotionnelle de la sanction.

La sanction peut produire une émotion pour le sanctionné (Skinner 1953), engendrant une réaction positive ou négative de celui-ci. Mais elle peut également produire une émotion chez un tiers, c'est-à-dire une personne ayant directement ou indirectement eu connaissance de la sanction. La sanction ainsi médiatisée peut induire un sentiment de compassion (Bandura 1986). Si la sanction d'un comportement considéré comme non-conforme à la déontologie, est ressentie par un observateur comme particulièrement sévère, l'émotion ressentie sera que les sanctions suivantes pour les mêmes raisons seront particulièrement sévères. Il y a un effet d'exemplarité (Trevino *et al* 1992), ce que Bandura appelle aussi les "*outcomes expectancies*". La partie empirique de cette dernière recherche montre que la sanction ressentie comme juste par le salarié produit une émotion positive au regard de l'organisation, et donc du climat.

Dans ce cas, la sanction positive ou négative peut être orale et remettre en cause le statut et la carrière (absence d'avancement), l'image (propos dévalorisants) et la sécurité (licenciement). La sanction juste sera alors ressentie comme un cadre normatif légitime et peut-être rassurant. La sanction injuste sera interprétée comme une remise en cause de l'institution du système de justice interne.

2.5.2.3 Le comportement des pairs

Les pairs forment une partie du groupe social de référence au sein de l'organisme professionnel. Ce groupe, par son comportement confirme ou infirme des discours, mais peut aussi véhiculer des valeurs hors discours. Par ce comportement, il y a un acte de contrôle du groupe au sens de Skinner (Skinner 2005 : 293-298). Agir en conformité au groupe peut donc représenter une façon de s'assurer la sociabilité. Si celle-ci est remise en cause, il peut y avoir rejet de la part du groupe. Il est intéressant de voir si ce type de message a un impact sur la décision de l'auditeur, et tout particulièrement si ce message est plus puissant ou moins puissant que le discours des pairs et que le comportement et le discours de la hiérarchie. Enfin, il sera utile de mettre ce résultat en relation avec l'ancienneté dans le métier et dans l'entreprise afin de qualifier la variation d'autonomie de décision en fonction de l'expérience en valeur absolue ou de l'expérience dans la structure organisationnelle en cours.

Des expériences en audit ont montré que la discussion entre auditeurs autour de questions d'éthique peut amener à des décisions en désaccord avec les attentes de la profession (Ponemon 1992, Ponemon *et al* 1990).

Ces comportements implicites associés à ceux de la hiérarchie s'apparentent alors à une pression sociale qui influence alors les valeurs de l'auditeur (Brief *et al* 1991b). En 1988, sur une population de 97 managers, il est montré que le comportement des pairs est le meilleur facteur prédictif du comportement des managers (Izraeli 1988). Il est également montré que la pression du groupe de pairs peut produire un comportement non-éthique en contradiction avec les valeurs mêmes de l'individu (Zey-Ferrell *et al* 1979).

L'ensemble des messages explicites et implicites ont été complétés par la revue de littérature effectuée par O'Fallon *et al* (2005). Ces derniers ont en effet repris la littérature sur le processus de décision éthique qui utilise le modèle de Jones (1991), intégrant des éléments situationnels comme variables modératrices sur les quatre étapes de la décision éthique. Toutefois, remettant en partie en cause le modèle, pour son aspect séquentiel et rationnel, nous avons décidé d'intégrer tout message éthique constaté, quel que soit le stade censé être impacté dans le modèle de Jones.

Le tableau suivant (Tableau N°4.) liste les publications ayant directement mis en relation des messages éthiques avec la décision éthique.

A notre connaissance, il n'existe pas de recherche ayant tenté de mettre en avant la perception des messages éthiques explicites et implicites pour un même individu dans des contextes immédiats de décisions professionnelles.

Tableau N°4. Résultats antérieurs : relation message/décision éthique

Libellé	Références	Résultats
Communication interne	(Verbeke *et al* 1996)	Une communication interne mieux perçue par les salariés induit une prise de décision plus conforme.
	(McKendall, DeMarr et Jones-Rikkers 2002)	La communication interne ne diminue pas les infractions au droit.
Codes de déontologie & formation	(Peterson *et al* 2002)	Le code a une influence sur le climat éthique.
	(Fulmer *et al* 1987)	Le code éthique a une influence sur la perception de la situation mais pas sur le comportement.
	(Douglas *et al* 2001)	Le code éthique et la formation à l'éthique ont une influence sur la décision éthique
	(Weaver *et al* 1999)	Influence favorable sur la sensibilité éthique, influence incertaine sur le comportement.
	(Granitz 2003)	Un code de déontologie accepté implique un partage des valeurs qui y sont inscrites.
	(McCabe *et al* 1996)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Adam *et al* 2001)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Somers 2001)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Peterson *et al* 2002)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(VanSandt *et al* 2006)	La formation n'a pas d'influence sur la sensibilité éthique.
	(Sparks et Hunt 1998)	La formation interne a une influence négative sur la sensibilité éthique.
	(Udas, Fuerst et Paradice 1996)	Le code de déontologie n'a aucun impact sur la perception des problèmes éthiques.

Libellé	Références	Résultats
	(Paolillo et Vitell 2002)	Ni l'existence d'un code de déontologie ni son renforcement n'ont d'influence sur la décision éthique.
	(Cleek et Leonard 1998)	Le code de déontologie n'a pas d'influence sur la décision éthique.
	(Sims et Keon 1999)	La déontologie formelle et écrite n'affecte pas les mêmes situations de décision que la déontologie orale et informelle. Mais la déontologie affecte la décision éthique dans tous les cas.
	(Trevino et Weaver 2001)	La décision non-éthique est plus fréquente dans l'organisation ayant moins de programme d'accompagnement de l'éthique.
	(Schwartz 2001, Schwartz 2004)	Le code de déontologie a une influence sur la décision éthique.
	(Murphy et al 1992)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Valentine et Barnett 2002a)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Somers 2001)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Vitell *et al* 2006)	L'existence d'un code diminue les comportements non-éthiques.
	(Wotruba *et al* 2001)	L'efficacité du code dépend du niveau de connaissance de son utilisateur et de la reconnaissance de son utilité.
	(Valentine *et al* 2005)	Le code est un signal du contexte éthique.
	(Barnett 1992)	Le code est un signal du contexte éthique.
	(Kaye 1992)	Le code est un signal du contexte éthique.
	(Ferrell *et al* 1978)	Le code n'a pas d'influence
	(Webley *et al* 2008)	Le code est sans influence sans la présence d'un culture "éthique" forte.
	(Allen *et al* 1993)	Le code est efficace s'il est complété par des processus de renforcement.
	(Valentine *et al* 2004)	Le code est efficace s'il est complété par de la formation.

Libellé	Références	Résultats
	(Coughlan 2005)	Le code peut être un moyen de rationalisation a posteriori de la décision prise.
Conséquences sur les parties prenantes	(Butterfield, Trevino et Weaver 2000)	Augmentation de la sensibilité éthique quand le niveau de conséquences négatives possibles augmente pour autrui.
	(Valentine *et al* 2002a)	Augmentation de la sensibilité éthique quand le niveau de conséquences négatives possibles augmente pour autrui.
	(May et Pauli 2002)	Augmentation de la sensibilité éthique et de la décision conforme quand le niveau de conséquence augmente pour autrui.
	(Glass et Wood 1996)	La décision éthique est renforcée par la possibilité de conséquences sociales favorables.
Comportement des pairs et de la hiérarchie	(Hunt *et al* 1986)	Modèle théorique de décision éthique.
	(Jones et Kavanagh 1996)	Les pairs et les responsables hiérarchiques ont une influence sur le comportement éthique du subordonné.
	(Beams, Brown et Killough 2003)	Les pairs peuvent avoir une influence négative sur le comportement éthique.
	(Jackson 2000)	L'attitude des dirigeants influence la décision éthique des cadres.
	(Miller 1992)	Les comportements observés influencent ceux de l'observateur.
	(Andrews 1989)	La hiérarchie est l'élément central d'exemplarité
	(Weaver *et al* 1999)	La hiérarchie est l'élément central d'exemplarité
	(Frink *et al* 1998)	Le subordonné adopte les valeurs de ses pairs, au détriment des siennes.
	(Brief *et al* 1991b)	Les pairs et la hiérarchie comme meilleurs facteurs prédictifs du comportement
	(Izraeli 1988)	Les pairs et la hiérarchie comme meilleurs facteurs prédictifs du comportement
Evaluation de la performance	(Trevino et al 2001)	Les comportements non-éthiques sont constatés quand il y a une perception d'injustice générale dans l'organisation. L'amélioration de la décision éthique par l'amélioration du code n'est efficace que dans les organisations perçues comme injustes.

Libellé	Références	Résultats
	Tetlock 1985	La sanction affecte le comportement éthique
	Tetlock et al 1994	L'impact important peut être dénié par une argumentation de rejet de responsabilité par ignorance.
	(Markman et al 2000)	L'impact important peut être dénié par une argumentation de rejet de responsabilité par ignorance.
	(Bandura 1986)	La sanction peut provoquer une émotion de compassion
	(Trevino et al 1992)	La sanction peut avoir un rôle d'exemplarité
Discours des pairs et de la hiérarchie	(Arnold, Collier, Leech et Sutton 2001)	L'engagement des dirigeants et des managers dans la révélation des faits identifiés. Soutien de la hiérarchie.
	(Massey et al 2006, Thorne et al 2001)	La discussion délibérative avec les pairs a une influence moins bonne sur le jugement éthique que la communication impérative de la part des mêmes pairs.
	(McCabe et al 1996)	L'avis des pairs admis comme éthique chez des étudiants, les invite à ne pas s'engager dans une démarche non-éthique au regard des règles morales généralement admises.
	(Sims et al 1999)	Les attentes de la hiérarchie ont un impact sur la décision éthique des subordonnés.
	(Thorne et al 2001)	L'ordre donné conforme au droit n'est pas efficace. Le discours de la hiérarchie ne peut fonctionner que s'il s'inscrit dans une discussion.
	(Ponemon 1992, Ponemon et al 1990)	La discussion avec les pairs peut produire un consensus incohérent avec les attentes légales

SECONDE PARTIE

PROGRAMME

DE LA RECHERCHE

Chapitre 3
Présentation des terrains de recherche

Synthèse du chapitre

Ce chapitre présente le cadre opérationnel de la recherche sous l'angle d'une étude croisée des deux principaux terrains de recherche : l'audit de commissariat aux comptes et l'audit de certification aéronautique. L'objectif est de montrer la proximité de ces deux métiers, et de légitimer ainsi la comparaison des résultats finaux (référentiel d'audit, système d'assurance qualité, autorités de tutelle, responsabilité juridique..). Parallèlement, les différences entre les deux métiers (statut juridique, environnement économique, compétences, relations auditeur/cabinet/audité…) sont analysées afin d'identifier leurs impacts sur la suite de la recherche, et si possible, de trouver des moyens de contourner leur influence.

Nous en déduisons que la majorité des éléments de comparaison sont très proches entre les deux métiers d'audit. Les éléments de différenciation sont neutralisés dans notre protocole grâce à des mesures strictes de sélection des auditeurs.

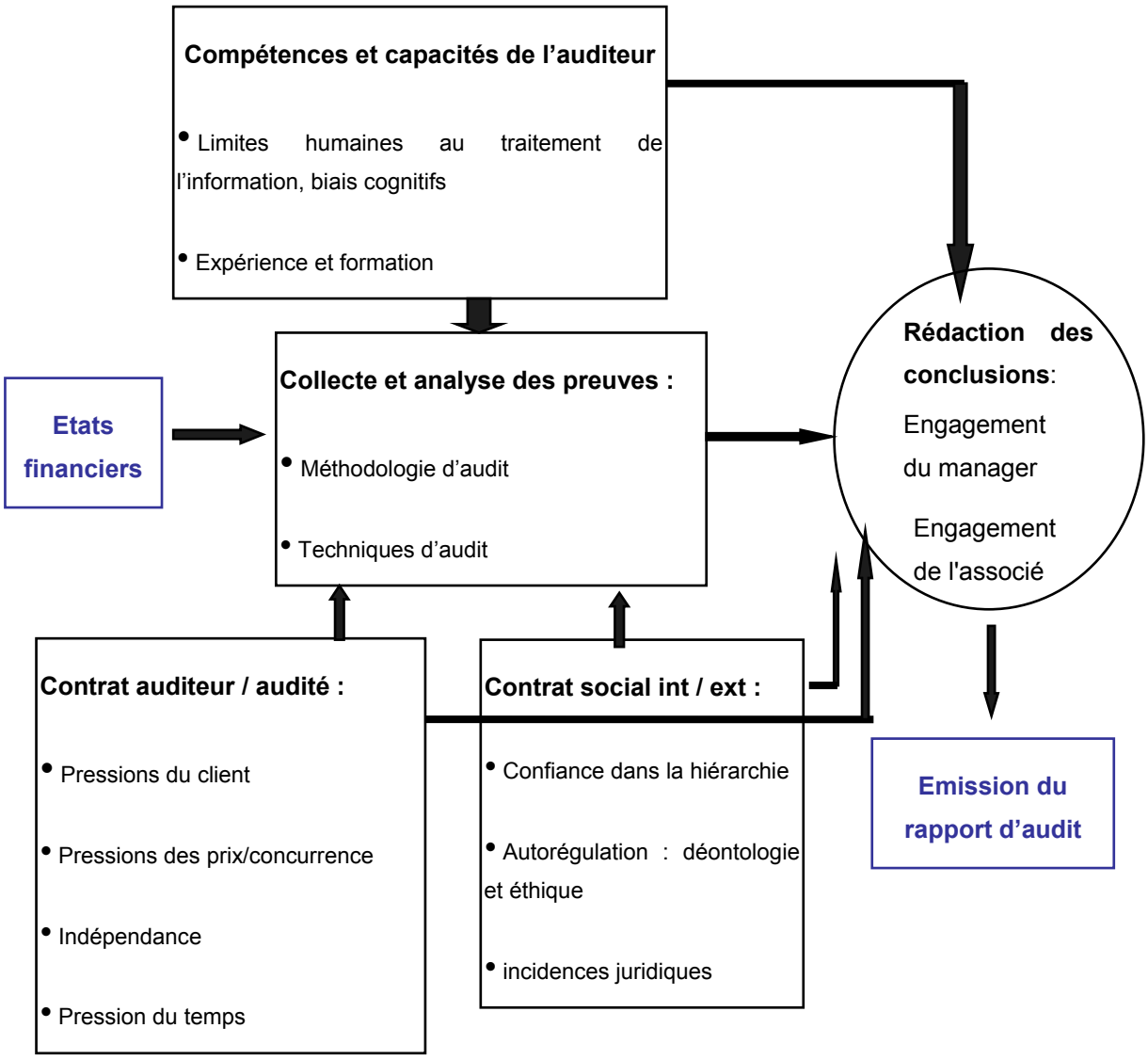
Cette recherche est comparative et exploratoire. Nous avons pour objectif de mettre en relief des différences éventuelles de décision éthique en fonction du contexte et de faire apparaître la notion d'objet audité. Pour cela, il nous fallait deux terrains différents au niveau de l'objet audité, mais très proches sur les autres points afin de minimiser les explications de variation de décision dues à des phénomènes autres que ceux manipulés par la recherche. Les deux terrains choisis sont, d'une part les cabinets de commissariat aux comptes français, et d'autre part, le Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile français (GSAC). Nous allons justifier, dans les sections suivantes, la proximité des deux terrains. Nous ajouterons un troisième terrain ne relevant pas de la mission d'audit afin de mettre en avant d'éventuelles variations liées non pas à l'objet audité mais liées à la fonction d'audit elle-même. Il s'agira des praticiens de gestion des ressources humaines, formant un métier-témoin hors domaine de l'audit. La limitation au territoire national se justifie en raison des risques de complexification de l'analyse de l'éthique liée aux différences culturelles et linguistiques en tentant une analyse internationale, et en raison du risque majeur lié aux référentiels juridiques qui ne seraient plus comparables d'un Etat à l'autre.

La première étape consiste à montrer ce qui rapproche significativement (pas au sens statistique) les deux terrains. La seconde étape montrera ce qui les différencie. A fil de l'analyse, nous envisagerons les façons de neutraliser les différences apparues afin d'éviter qu'elles ne perturbent les résultats empiriques.

Section 3. 1. Les éléments de rapprochement

Les points de comparaison sont de deux ordres. Ils sont d'abord structurels, c'est-à-dire relevant de l'organisation, du statut juridique, du modèle économique et des modalités de contrôle. Ensuite, ils relèvent des facteurs d'influence de la qualité de l'audit tels que synthétisés par Arnold et al (Arnold *et al* 2001) dans leur modèle (voir Schéma N°21). Lorsque le modèle est appliqué au GSAC, les données entrantes "états financiers" sont substituées par des données organisationnelles et techniques des clients aéronautiques audités. Ce modèle présente cinq catégories de sources de non-qualités. Nous nous proposons de les analyser au regard des recherches menées dans chacune des catégories, et de classer chaque catégorie comme élément de proximité ou de différenciation des deux terrains.

Schéma N°21. Modèle de la qualité en audit de Arnold et al (2001)



3.1.1 **La nature de la mission**

Nous n'abordons mas ici l'aspect technique, mais par sa finalité institutionnelle de la mission d'audit légal.

Qu'elle soit inscrite dans la loi de 1966 du code du commerce[78], pour les CAC, ou dans l'arrêté du 20 décembre 2005[79], pour le GSAC[80], la mission d'audit des deux

[78] Code du commerce, partie législative, LIVRE VIII : De quelques professions réglementées. TITRE II : Des commissaires aux comptes. Version consolidée du code au 1er septembre 2008-www.legifrance.com. Voir Annexe 1.

métiers est similaire. Le principe est d'observer un objet d'audit (éléments constitutifs de la comptabilité ou du système comptable pour les CAC, et éléments constitutifs d'un aéronef ou du système de production d'aéronefs pour le GSAC), et de le comparer aux principes réglementaires applicables à chacun des domaines. Cette comparaison permet l'émission d'un avis sur la conformité de l'objet d'audit, et la production d'un rapport de certification incluant d'éventuelles réserves, ou un refus. Certaines missions annexes complémentaires et légales peuvent être demandées à ces deux organismes[81].

La finalité est donc de maintenir un niveau de confiance optimum pour les utilisateurs des processus audités. La définition académique, affirmant que l'objectif du commissariat aux comptes est de garantir la fiabilité de l'information financière pour les investisseurs (Shapiro 1987), est parfaitement applicable au GSAC si nous remplaçons l'information financière par le tissu aéronautique et les investisseurs par les utilisateurs des aéronefs, et, dans une optique de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), par les différentes parties prenantes. La mission d'audit légal s'inscrit doublement dans la logique de RSE. D'une part parce que les organismes (CAC et GSAC) sont des entreprises auxquelles nous pouvons appliquer le concept de responsabilité élargie. D'autre part parce que l'audit légal est une forme d'institutionnalisation de la RSE des entreprises auditées. Ainsi, la responsabilité des clients est certes, d'accroître la valeur économique créée, mais aussi de respecter

---

[79] voir NOR : EQUA 0502196 en Annexe 2

[80] Le GSAC a été créé en 1993 après une longue période (1929-1994) durant laquelle l'audit légal était réalisé par un unique prestataire délégataire de l'Etat : le Bureau Veritas. La création du GSAC répond aux exigences européennes de suppression progressive des monopoles privés au sein des pays membres de l'Union. Pour une présentation schématique du GSAC, voir Annexe 3.

[81] A titre d'exemple, le GSAC, par la voie de la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) peut être sollicité par l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (AESA) pour mener des missions d'assistance et de support-technique dont certaines sont obligatoires pour les organismes demandeurs. Ce type d'intervention justifiera qu'un scénario dans le protocole simule une mission hors Union Européenne. Mais au regard de la réglementation, l'avis final proposé par le GSAC représente une décision de même nature que celle donnée dans le cadre de la mission au titre de la DGAC.

les cadres réglementaires définis par l'Etat, d'assurer une communication la plus transparente possible. Les auditeurs légaux en sont les garants.

3.1.2 **La responsabilité juridique**

Les cabinets de CAC et le GSAC sont juridiquement responsables de leurs activités sur le plan civil et sur le plan pénal. La responsabilité civile est couverte dans les deux cas par des assureurs tiers. La responsabilité pénale peut être recherchée au niveau des personnes morales[82] ou physiques. Pour le GSAC, la responsabilité pénale peut être recherchée de façon conjointe et solidaire auprès des associés du GIE. Les statuts prévoient en effet que "*Les administrateurs sont responsables solidairement des erreurs et infractions.*". L'engagement de la signature de la certification est sensiblement différent. Le CAC est le signataire du rapport remis au client alors qu'en aéronautique, certains documents sont transmis par le GSAC avec un avis (favorable ou défavorable) pour la certification. Il est pourtant important de noter que les cas où un dossier instruit par le GSAC est refusé par la DGAC sont extrêmement rares, voire inexistants. Il y a donc un transfert implicite de la responsabilité fonctionnelle de la DGAC vers le GSAC. Pour éliminer le risque de confusion dans le principe de responsabilité, nous avons donc limité notre cible aux auditeurs non-signataires, qui dans les deux cas dépendent de structures similaires.

En cas de litige, le client a des recours directs auprès des autorités de tutelle des deux métiers, dans un premier temps (CRCC[83], CNCC[84], H3C[85] en CAC ; DGAC[86]

---

[82] Loi n°2004-204 du 9 mars 2004 - art. 54 JORF 10 mars 2004 en vigueur le 31 décembre 2005 institutuant la responsabilité pénale des personnes morales à l'exception de l'Etat.

[83] Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes.

[84] Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

[85] Haut Conseil du Commissariat aux Comptes

[86] Direction Générale de l'Aviation Civile

en aéronautique), puis peut faire valoir ses droits auprès du Tribunal de Commerce en CAC, et du Tribunal Administratif en aéronautique[87].

3.1.3 **Le système de contrôle externe des activités d'audit**

Les modalités de contrôle ne sont pas neutres en termes d'influence sur le processus de décision éthique (McNair 1991). Les deux métiers sont étroitement encadrés par des autorités de tutelle qui ont pour mission de s'assurer que les cabinets de CAC et le GSAC réalisent leurs missions dans les conditions organisationnelles, techniques et économiques conformes aux normes et règles en vigueur. Qu'il s'agisse de contrôles périodiques[88] par les CRCC en CAC, ou la DGAC en aéronautique (méthodes, organisation, formation des personnels), de coordination de travaux de grande ampleur (CNCC et AMF[89] pour les clients faisant appel à l'épargne publique, EASA[90] pour les dossiers européens et le suivi de l'accréditation européenne du GSAC, OACI[91], FAA[92] pour les accréditations d'intervention sur les appareils immatriculés US en escale en France).

Les dossiers d'audits sont intégralement et systématiquement détenus par les cabinets de CAC et par le GSAC.

---

[87] Art 421-1 et art 421-5 du code administratif. Seuls les clients officiels, c'est-à-dire contractuellement reliés aux activités de surveillance du GSAC ont la possibilité de saisir le Tribunal Administratif. Les autres parties prenantes ne sont pas concernées par ce recours.

[88] Code de commerce articles L.821-7 et L.821-9 et Article 66-1 du décret du 12 août 1969

[89] Autorité des Marchés Financiers

[90] European Aviation Safety Agency

[91] Organisation Aéronautique Civile Internationale, dont la France est membre

[92] Federal Aviation Administration

3.1.4 **La certification qualité**

Il existe des démarches volontaires de certification qualité réalisées par le GSAC et par certains cabinets de CAC. Il s'agit d'une certification ISO 9001 en aéronautique. Certains cabinets CAC sont quant à eux engagés dans un processus de certification tierce-partie sur la base de référentiels hors CNCC. Cette démarche leur sert à légitimer leur action et leur statut de certificateur, au-delà de leur accréditation et de leur habilitation par les autorités publiques[93], mais aussi à identifier des zones d'amélioration de la gestion des risques de non-qualité en audit.

3.1.5 **Collecte des données et analyse des preuves**

Selon les Arnold *et al* (2001), les méthodes de collecte et d'analyse des preuves sont déterminantes dans le niveau de qualité de l'audit. En CAC, le but est de minimiser le risque d'audit : *"Le risque de non-détection est propre à la mission d'audit : il correspond au risque que le commissaire aux comptes ne parvienne pas à détecter une anomalie significative."*[94]. Les normes professionnelles suggèrent un seuil de signification relatif[95], estimé par le commissaire aux comptes en fonction de son expertise et son expérience. Il est toutefois généralement défini comme acceptable à 5%. Le risque d'audit est défini par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) comme une combinaison du risque inhérent et du risque lié au non-contrôle[96].

---

[93] Cette donnée soulève le problème, nous semble-t-il, de la qualité perçue de la prestation d'audit légal par les utilisateurs-payeurs, mais aussi, peut-être, par les utilisateurs non-payeurs, c'est-à-dire les autres parties prenantes de l'audit légal.

[94] CNCC – tableau de synthèse des Normes d'Exercice de la Profession ; NEP-200." Principes applicables à l'audit des comptes" –.Correspond à l'adaptation de la norme ISA 200. Homologuée par arrêté du 19 juillet 2006 publié au J.O. n°176 du 1er août 2006.

[95] CNCC – tableau de synthèse des Normes d'Exercice de la Profession ; NEP-320. "Anomalies significatives et seuil de signification."

[96] *Le risque d'anomalies significatives dans les comptes est propre à l'entité ; il existe indépendamment de l'audit des comptes. Il se subdivise en risque inhérent et risque lié au contrôle. Le*

Les méthodes probabilistes et d'échantillonnage sont spécifiques à chaque cabinet mais non-obligatoires. Elles représentent une partie des avantages concurrentiels des cabinets sur leurs marchés. Au GSAC, il n'y a pas de méthode préétablie d'échantillonnage et de définition du niveau de risque acceptable. Il est considéré que tous les risques doivent être maîtrisés. C'est au niveau local de l'auditeur et du responsable d'audit que la décision d'augmenter ou de diminuer les investigations est prise.

Le point commun réside dans la prise en compte de deux types de risques, jusqu'ici étudiés en commissariat aux comptes : le risque de non-contrôle et le risque inhérent. Si ces deux risques sont modélisables en CAC, bien que cela ne soit pas systématiquement réalisé, au GSAC, la méthodologie est similaire, bien que jamais formalisée. En effet, les audits tiennent compte de la nature de l'activité exercée par l'audité[97], et de la fiabilité du contrôle interne (système d'assurance qualité). Dans ce dernier cas, les investigations seront d'autant plus importantes que la fiabilité, après test, du système d'assurance qualité sera dévaluée. Dans certains cas, comme en CAC, une défaillance du système de contrôle interne peut amener l'auditeur légal à refuser de valider l'objet audité, estimant que le contrôle interne est un élément essentiel de la fiabilité du processus et du résultat final. Ceci se rapproche du refus de certification pour méthode en CAC.

---

risque inhérent correspond à la possibilité que, sans tenir compte du contrôle interne qui pourrait exister dans l'entité, une anomalie significative se produise dans les comptes. Le risque lié au contrôle correspond au risque qu'une anomalie significative ne soit ni prévenue ni détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non-corrigée en temps voulu." CNCC – tableau de synthèse des Normes d'Exercice de la Profession ; NEP-200

[97] Compagnie aérienne, atelier d'entretien intégré à une compagnie ou atelier autonome, équipementier (producteur d'éléments constitutifs de l'aéronef final comme des boulons, des pneus, des câbles…). Pour les équipementiers, le risque inhérent dépend donc de la nature des pièces produites et de leur usage prédéfini.

Dans les deux activités, la preuve d'audit est un élément essentiel de la constitution du dossier et de la formulation de l'avis[98]. Il s'agit de l'élément factuel permettant d'affirmer un écart entre le processus ou l'objet audité et ce que la norme d'audit attend.

3.1.6 **La relation auditeur/audité**

La relation contractuelle entre auditeur et audité est un facteur explicatif de la qualité de l'audit. Il est représenté à la fois par la relation légale et par la relation de confiance. Reiter et Williams (2004), Ponemon *et al* (1990) utilisent la notion d'indépendance de décision au regard des pressions du client comme critère de qualité. Plus le mandat est court, plus le client du CAC pèse sur les décisions de l'auditeur en le soumettant à la concurrence du marché de façon très fréquente (Richard *et al* 1999). Elle joue donc aussi par la nature concurrentielle de l'activité de commissariat aux comptes (Reitter et Williams 2004). En France, la durée du mandat de CAC est de six années, non-renouvelables[99]. Les deux partenaires privés du GSAC sont en situation concurrentielle lors de la renégociation de la convention tous les trois ans[100]. Il n'est alors pas exclu qu'elle agisse sur le travail des dirigeants. Une

---

[98] La preuve d'audit est exigée en CAC par la NEP 500 : caractère probant des éléments collectés; "*4-Les éléments collectés par le commissaire aux comptes comprennent à la fois les informations recueillies au cours de l'audit, celles, le cas échéant, recueillies lors des audits portant sur les exercices précédents et lors d'autres interventions, ou encore celles recueillies dans le cadre de l'acceptation ou du maintien de la mission.5. Ces éléments apportent au commissaire aux comptes des éléments de preuves ou des présomptions quant au respect d'une ou plusieurs assertions. Ces éléments doivent être suffisants et appropriés pour lui permettre de fonder son opinion sur les comptes.6. Le caractère approprié est fonction de la qualité des éléments collectés, c'est-à-dire de leur fiabilité et de leur pertinence.*". Au GSAC, la preuve est définie par l'application de la norme ISO 19001, paragraphe 3.3 : "*Preuves d'audit : enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit* [référentiels] *et sont vérifiables.*"

[99] La Loi sur la Sécurité Financière (LSF) de 2003 impose le changement de signataire à chaque période de six ans, mais sans obligation de changer de cabinet.

[100] C'est la finalité même de la création du GSAC en 1994 : pouvoir répondre aux exigences de l'Union Européenne en matière de suppression de monopoles nationaux. A l'approche de l'échéance de la

pression indirecte peut aussi se produire lorsque les auditeurs se voient attribués, par la direction, un nombre d'heures à effectuer pour chaque type de mission. Cette enveloppe horaire est en diminution constante (les clients imposés au contrôle font pression pour réduire les tarifs) alors que les charges globales des partenaires augmentent (masse salariale et charges de fonctionnement). Comme parallèlement les interventions d'audit ne diminuent pas et que les éléments à aborder légalement sont identiques, il faut réaliser un arbitrage sur la profondeur des audits. Ces choix ont un impact à moyen ou long terme sur le niveau de qualité des processus et éléments d'aéronefs audités[101].

Le temps représente un facteur aggravant du niveau de qualité des audits (Ponemom et Arnold 1991). Ce facteur détecté en CAC est parfaitement transposable au GSAC. Aussi bien pour des raisons de productivité, c'est-à-dire remplir la mission globalement définie par convention entre les partenaires et qui est ensuite déclinée au niveau des équipes d'audit, que de façon ponctuelle en raison des impératifs légaux ou commerciaux de la clientèle.

L'indépendance joue un rôle essentiel dans la garantie du maintien d'un haut niveau de qualité des audits dans un contexte de fortes pressions morales (Ponemom *et al* 1991). La position monopolistique laisse penser que l'indépendance du GSAC est relativement garantie. Mais ici il faut décaler le problème au niveau des responsables de chaque partenaire privé, et tout particulièrement du Bureau Veritas. Rappelons que la CNCC définit le risque de perte d'indépendance aussi au regard de la capacité du cabinet d'audit à supporter la perte d'un client en cas de désaccord ou de non-renouvellement de mandat. Or, pour le Bureau Veritas, il faut s'interroger sur la capacité à assumer la perte d'un contrat de quelques 15 millions d'euros, pour lequel

---

convention qui les relie au GSAC, une renégociation est déclenchée sur les éléments quantitatifs, qualitatifs et financiers.

[101] Propos recueillis lors d'une réunion pour l'organisation de la recherche au sein du GSAC. Selon un responsable opérationnel au sein du GSAC, la contrainte économique formalisée par des budgets d'heures de production de plus en plus réduits, n'a pas d'impact à court terme. La diminution de la surveillance des clients laisse craindre une dégradation régulière et imperceptible du niveau de qualité chez les clients, dont les résultats se feront ressentir à moyen ou long terme.

plus de 100 salariés très spécialisés et des charges de structure importantes sont engagées. Si la capacité absolue de résister à un tel incident n'est pas remise en cause (société de près de 50 000 salariés et en croissance), le risque ne peut être écarté. Ceci peut jouer sur l'acceptation de conditions économiques et de productivité exigées par le GSAC (et donc par l'Etat) et pouvant nuire à la qualité finale des audits.

Nos avons donc des différences de relation entre auditeur et audité en fonction du type de mission. Les pressions des clients ne se traduisent pas de la même façon selon que le facteur impliqué est le temps ou le mandat. Le temps est plus pressant en aéronautique alors que le renouvellement du mandat est mis en avant en CAC. Cependant, les pressions indirectes par le biais du ministère sur la productivité nous semblent être un facteur important du risque de perte de qualité en aéronautique.

3.1.7 **Le contrat social**

Selon Arnold *et al* (2001), le contrat social permet le maintien de la cohésion de la profession sur trois axes différents.

Le premier est représenté par la relation entre le cabinet et les autorités de tutelle. Dans ce cas, les cabinets de CAC ont tout avantage à montrer une volonté de fiabilité, de rigueur, d'autorégulation des défaillances et des conflits avec les clients ou les utilisateurs des rapports d'audit. Les CAC tentent aussi d'influencer les autorités de régulation, pour maintenir un certain niveau de difficulté à l'entrée sur le marché[102]. Cette relation est difficilement identifiable en aéronautique. En effet, le caractère unique de l'organisme, l'interpénétration des salariés issus des différents partenaires rendent la transparence plus forte. Seule la barrière à l'entrée peut encore être assimilée à un frein, dans le sens où, prétendre à devenir un nouveau partenaire au sein du GSAC nécessite d'avoir une capacité de démonstration de compétences de très haute technicité, et ce, sur un marché du travail qui est relativement tendu.

[102] Par le changement des normes et des exigences réglementaires professionnelles.

Le second axe est représenté par la relation entre les salariés et le cabinet d'audit. Dans un premier temps, la relation entre l'employeur et l'auditeur fait l'objet d'un contrat de travail qui se construit autour de la double relation de contribution/rétribution (Mercier 2004) définissant un équilibre de satisfaction sur la base de l'équité (Adams 1965). Si la rétribution intègre la rémunération, des promotions et formations, des avantages en nature, la contribution de l'auditeur est constituée de sa compétence et son expertise, mais aussi d'un comportement allant dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. Il s'agit de l'autorégulation individuelle et de l'éthique comme éléments du contrat social représenté par l'engagement de l'auditeur vis-à-vis de l'employeur et vis-à-vis des utilisateurs du rapport d'audit : son effort, sa loyauté, son savoir, sa créativité, son temps passé, ses vertus (Brakel 2000, Libby *et al* 2004). Il englobe les engagements implicites ou explicites et réciproques entre l'employeur et l'auditeur mais ne fait pas partie du contrat de travail (Herrbach 2001). Ce contrat social est aussi présent au GSAC, mais de façon plus complexe puisque l'embauche est, avant tout, faite par chaque partenaire. Il est donc plus confus puisque le GSAC, qui représentera le cadre de travail, n'est pas le signataire du contrat de travail.

On notera enfin que les auteurs cités jusqu'ici estiment que l'auditeur a une totale responsabilité dans son choix de révéler ou de non révéler les erreurs constatées. Certains auteurs considèrent que parmi les trois sources de non-révélation, incompétence technique, négligence, et obéissance à la hiérarchie, seules les deux premières peuvent être sanctionnées (Fearnley *et al* 2005, Hall et Renner 1991). Pour eux, obéir à la hiérarchie, même lorsque cela remet en cause l'indépendance du rapport d'audit, n'est pas une faute de l'auditeur. Cette affirmation revient alors à réduire la notion d'indépendance de l'auditeur par rapport à son client et plus du tout par rapport à son supérieur hiérarchique.

Pour conclure sur ce thème, parmi les compétences reconnues comme utiles pour le maintien du contrat social auditeur / cabinet, les vertus, et plus spécifiquement les valeurs morales sont au centre (Libby *et al* 2004). Mais si l'on questionne les auditeurs d'une part, et les managers d'autre part, sur la liste des vertus nécessaires à l'auditeur, ces vertus ne sont pas identifiées de la même façon (Emby et

Etherington 1996). Ceci montre le critère subjectif et donc sujet à interprétation des valeurs données aux vertus.

Un troisième axe du contrat social peut émerger de l'analyse de la relation de l'auditeur avec les parties prenantes de l'audit. Elles supportent tout ou partie de la responsabilité des conséquences des conclusions du rapport. Cette facette du contrat social nous intéresse au premier plan. En effet, il peut s'agir d'un élément favorisant ou défavorisant les résultats de l'audit en raison de l'intensité des conséquences de la décision. L'auditeur peut se retrouver alors dans une position décisionnelle inconfortable. Cette situation peut mobiliser chez l'auditeur du GSAC ou en CAC le contrat psychologique qui l'amène alors à réfléchir sur la finalité de sa décision, mettant en balance intérêts publics, personnels, institutionnels… Dans tous les cas, le code de déontologie est considéré par les dirigeants comme un outil d'aide à l'autorégulation. Pour les CAC, la H3C[103] élabore un code de déontologie qui est repris par le Ministère de la Justice et transformé en texte légal sous la forme de décret. Ce code[104], une fois publié au Journal Officiel est considéré comme connu par les commissaires aux comptes. Il n'y a pas de diffusion systématique vers les cabinets. En outre, ce code n'est pas obligatoirement décliné dans les cabinets sous forme d'un code de déontologie interne. Pour sa part, le GSAC élabore un code de déontologie qui est publié et rattaché au système d'assurance qualité interne. Le contrat de travail de tout salarié détaché au GSAC stipule qu'il doit suivre explicitement les instructions, procédures et exigences du système qualité, et donc implicitement, le code de déontologie. Le code de déontologie est donc inscrit dans un contexte juridique sensiblement différent : un décret ou une référence dans le contrat de travail. Mais dans les deux cas, il est donc considéré comme étant connu par toute personne intervenant dans l'activité.

---

[103] Haut Comité du Commissariat aux Comptes.

[104] *Décret n° 2005-1412 du 16 novembre 2005 portant approbation du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes*. 2005, Ministère de la Justice Française, *Décret n° 2008-674 du 2 juillet 2008 modifiant le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes*. 2008a, Ministère de la Justice Française.

Le contrat social nous semble être de même nature dans les deux professions d'audit, c'est-à-dire un engagement vis-à-vis de l'employeur (engagement privé) et un engagement institutionnel vis-à-vis des utilisateurs du rapport d'audit (engagement public).

Section 3. 2. Les éléments de différenciation

3.2.1 **Le statut juridique**

Le Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile (GSAC) est un organisme de droit privé. Il a été constitué en 1993 en Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Les partenaires en sont l'Etat français (la Direction Générale de l'Aviation Civile – DGAC), une société privée de certification, contrôle et conseil technique industriel (Bureau Veritas), et une société de contrôle technique spécialisée en gestion du trafic aérien, en structure aéroportuaire et en transport aérien (Egis Avia). Les droits associés aux partenaires sont de 50% pour l'Etat, 45% pour le Bureau Veritas et 5% pour Egis Avia. La mission de commissariat aux comptes peut être réalisée au sein de trois types de structures juridiques. Soit en qualité de profession libérale, soit au sein d'une SCP (Société Civile Professionnelle), soit au sein d'une société commerciale (Société Anonyme ou Société A Responsabilité Limitée). Ces deux dernières solutions sont possibles depuis 1966. L'utilisation du statut de société commerciale est cependant conditionnée par la détention au minimum à 75% du capital social par les dirigeants associés, eux-mêmes titulaires du titre de commissaire aux comptes. Ces différences statutaires ne nous semblent pas avoir d'impact sur la qualité de l'audit.

3.2.2 **La relation auditeur/cabinet d'audit**

Les personnels travaillant pour le GSAC, ont un contrat de travail en relation avec l'un des trois partenaires. Les auditeurs sont donc prioritairement dépendants d'un lien de subordination à leur employeur. Mais dans le cadre de chaque convention le reliant au GSAC, le partenaire s'engage à mettre à disposition du personnel à titre exclusif sous forme d'un détachement. Les auditeurs travaillant au GSAC ne peuvent, même à titre exceptionnel, effectuer de missions autres que celles

contenues dans les statuts. La mission de commissariat aux comptes peut être réalisée au sein de trois types de structures juridiques. Soit en qualité de profession libérale, soit au sein d'une SCP (Société Civile Professionnelle), soit au sein d'une société commerciale (Société Anonyme ou Société A Responsabilité Limitée). L'utilisation du statut de société commerciale est cependant conditionnée par la détention au minimum à 75% du capital social par les dirigeants associés, eux-mêmes titulaires du titre de commissaire aux comptes. Le titulaire de ce titre est le seul signataire du rapport final. Les autres membres de l'équipe d'audit n'ont pas d'obligation de statut particulier.

3.2.3 **Le modèle économique**

Il est concurrentiel en CAC et monopolistique en aéronautique. Les partenaires du GSAC lui sont liés par une convention de service d'une durée de trois ans, à l'issue de laquelle la négociation de renouvellement laisse place à la possibilité des partenaires de ne pas reconduire le contrat, ou d'en réviser les clauses. En CAC, cette période de mandat est de six ans. Les tarifs sont fixés par l'Etat pour l'audit aéronautique, et négociables en CAC. Le montant facturé lors d'un mandat est en partie réglementée par décret et par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)[105], sur la base d'un nombre d'heures à effectuer en fonction des informations financières du client. Il est pondéré par le cabinet de CAC en fonction de la complexité des traitements. Sur cette base, le taux horaire est laissé au libre arbitre du commissaire aux comptes, mais doit répondre du principe de justesse défini par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes dans son code de déontologie[106].

---

[105] Il est aussi possible d'y déroger sur demande auprès de la CNCC.

[106] Décret n°2008-674 publié au JO du 6 juillet 2008. Code déontologie H3C.

Article 31 Principe général – "*La rémunération du commissaire aux comptes est en rapport avec l'importance des diligences à mettre en œuvre, compte tenu de la taille, de la nature et de la complexité des activités de la personne ou de l'entité dont les comptes sont certifiés. Le commissaire aux comptes ne peut accepter un niveau d'honoraires qui risque de compromettre la qualité de ses travaux*."

Nous avons ici une différence très importante entre les deux natures d'activité. Bien que la pression économique ne soit pas absente au GSAC, et que la fonction marginale du coût d'obtention de la qualité soit vraisemblablement identique dans les deux métiers (Willekens, Steele et Miltz 1996)[107], il n'est pas possible de mettre en équivalence les deux modèles. La pression du marché intervient de façon plus diffuse et quasi permanente sur les CAC alors qu'elle est ramenée à une notion de productivité et de négociation bilatérale au GSAC. Or la pression du marché est un élément important de la diminution de la qualité de l'audit légal en CAC (Cohen et Trompeter 1998). Cet enjeu économique décliné dans la structure organisationnelle par la hiérarchie peut provoquer des tensions et surtout des zones d'ambiguïté de décision non-clairement résolues par la direction (Jansen et Von Glinow 1985).

Pour ces raisons, et afin de limiter l'impact du modèle économique sur le processus de décision étudié, nous avons exclu de la population étudiée les auditeurs pouvant avoir une responsabilité économique directe : les commissaires aux comptes associés et les responsables d'unité opérationnelle ou les personnels dirigeants du GSAC. Les auditeurs restants ont le même type de pression économique, c'est-à-dire un nombre d'heures productives allouées à chaque mission qu'il est nécessaire de respecter[108] .

Article 33 Honoraires subordonnés – "*Un commissaire aux comptes ne peut accepter aucune forme de rémunération proportionnelle ou conditionnelle.*"

[107] Les auteurs ont étudié comment, à la marge, l'augmentation des coûts pouvait évoluer en fonction de situations de gestion de la qualité. Ce qui nous intéresse ici est avant tout la courbe principale, en forme d'hyperbole, représentant la relation "qualité de l'audit" et " coût supporté par l'organisme". La relation n'est pas linéaire et la recherche de la qualité ne peut se faire que dans un intervalle de coût supportable pour l'organisation. En dessous, la qualité est négligée et les coûts fixes sont supportés par peu d'information traitée. A l'opposé, la recherche d'un peu de qualité supplémentaire va mobiliser des ressources avec un facteur multiplicateur bien supérieur à 1.

[108] Il nous semble opportun de mentionner, par anticipation sur le protocole de recherche, des propos exprimés par des managers du GSAC ayant déclaré que cette pression des heures productives engendrait une pression très forte. Dans l'impossibilité d'agir sur les recettes du modèle économique,

3.2.4 **Les "*Compétences et capacités de l'auditeur*" (Arnold *et al* 2001).**

Dans ce groupe de facteurs sont repris les compétences actionnables comme celles assimilées lors de la formation initiale, de la formation continue et au cours des expériences professionnelles. Ces facteurs sont jugés comme agissant dans le sens de l'amélioration de la qualité. Des éléments inhérents aux limites biologiques et psychologiques sont intégrés, et tout particulièrement les limites d'assimilation et de traitement de l'information ainsi que les biais cognitifs de ces traitements. Ces deux éléments sont considérés comme défavorables à la qualité de l'audit. Nous n'avons pas de référence académique permettant de statuer sur d'éventuelles différences entre les capacités cognitives des deux populations étudiées. Nous noterons seulement que les formations initiales et continues présentées ne disposent pas de modules sensibilisant les auditeurs sur les risques de biais cognitifs. En revanche, au niveau de la formation initiale, les populations diffèrent fortement. En commissariat aux comptes les formations sont toutes supérieures, avec une majorité de formations en gestion-comptabilité-finance. Les formations à l'audit sont principalement réalisées en cabinet et partiellement au cours des formations Master et Ecoles de Commerce. Les aspects Ethique et Déontologie ne sont que peu abordés. Ils sont traités dans les formations internes et plus généralement sous l'angle de la déontologie et des comportements à risques.

En aéronautique, les formations initiales les plus fréquentes sont celles d'ingénieur puis de techniciens supérieurs. Notons une part toujours importante aux autodidactes et aux auditeurs ayant une très longue expérience professionnelle en clientèle avant d'entrer en audit. Les formations à l'audit sont principalement réalisées en interne ou au sein du groupe Bureau Veritas, dans un axe de certification qualité. Elles font l'objet d'un suivi régulier de la part de la direction du GSAC. Les aspects éthiques ne sont pas abordés.

En conclusion, pour limiter le risque de différence due aux niveaux et types de formations des deux populations, deux variables de contrôle seront introduites dans

---

ils se sentaient pris au piège d'une contrainte économique à assumer, au risque de faire diminuer la qualité de leur audit, et donc la qualité de la sécurité aérienne.

le protocole de recherche (niveau et type de formation). En revanche, les limites cognitives ne peuvent pas être traitées dans notre protocole. Il pourra éventuellement s'agir d'une limite à présenter lors des conclusions.

3.2.5 **L'émission des conclusions (Arnold *et al* 2001)**

La catégorie « émissions des conclusions » représente le processus par lequel les managers et dirigeants de cabinets de commissariat aux comptes jugent pertinent d'émettre des conclusions remettant en cause la certification sans réserve des comptes du client. Le problème soulevé ici est spécifique au CAC dans le sens où il relève du maintien des mandats avec le client. Il y aurait une possibilité de pression économique de ce dernier si les conclusions étaient défavorables (Cohen *et al* 1998). Ceci est à rapprocher de la notion d'indépendance décrite plus haut. Mais le fait d'isoler la problématique de la qualité au niveau des dirigeants de cabinets d'audit trouve sa justification dans le fait que les facteurs d'indépendance perçue sont différents selon le niveau hiérarchique dans le cabinet (Farmer *et al* 1987).

Section 3. 3. Conclusion sur la comparaison des terrains

En mettant en parallèle les deux terrains d'audit légal, nous avions deux objectifs : justifier la comparabilité dans le cadre de la recherche et définir les éléments méthodologiques à traiter pour les facteurs non-comparables pouvant intervenir dans notre recherche.

Il apparaît que cinq éléments présentent des différences notables entre les terrains. Parmi eux, le statut juridique et le contrat de travail ne nous semblent pas avoir d'impact sur la décision de l'auditeur, et n'a été identifié en littérature comme un élément décisif. Toutefois la grande diversité de taille des structures de CAC nous impose de sélectionner les cabinets de vingt salariés et plus. Nous estimons qu'il y aura un phénomène de pilotage d'équipe et une séparation des fonctions entre auditeur et commissaire aux comptes signataire du rapport final. Ce choix est aussi justifié par l'influence de la structure organisationnelle sur le comportement des auditeurs. Les organisations très structurées augmentent la propension à l'acception

d'outils de pilotage et de contrôle plus formels par les auditeurs. En revanche, elles ne favorisent pas plus l'obtention de consensus internes sur les conclusions des rapports d'audit que les organisations moins structurées (Bamber, Snowball et Tubbs 1989). Les autorités de tutelle s'impliquant dans la structuration des cabinets de CAC quand ils croissent, nous avons la certitude que les méthodes de travail et de contrôle interne sont relativement uniformes. En revanche, ce phénomène n'empêche pas, théoriquement, d'avoir des écarts de jugement important inter-individus, ce qui laisse présupposer une sensibilité importante de la mesure de la variation du jugement entre les auditeurs, même au sein de cabinets très structurés.

Le modèle économique est un élément très différenciateur. Pour le neutraliser, nous avons décidé de limiter la recherche aux auditeurs des deux métiers qui n'ont pas de responsabilité économique en relation directe avec la pérennité du cabinet ou avec le renouvellement du mandat. La seule responsabilité résiduelle sera liée à la productivité des équipes d'audit, dont nous avons vu qu'elles sont comparables. Ceci nous permet également de supprimer le risque lié à l'engagement des dirigeants dans l'émission des conclusions.

Enfin, le type et le niveau de formation ne peut être comparé. Nous intégrerons ces deux variables de contrôle dans les données récoltées pour éventuellement isoler des variations de décision qui leur sont dues.

Dans ces conditions de traitement, nous pensons que les deux terrains sont comparables au regard de notre objectif de recherche.

Le troisième terrain

Il nous est apparu utile de sélectionner un autre terrain de recherche permettant non pas de proposer une comparaison par rapport à l'objet audité, mais permettant de mettre le métier d'audit légal, quelque soit son objet, en perspective avec un autre métier. Le but est de rechercher d'éventuelles spécificités de perception et de réaction aux messages éthiques en audit légal que nous ne trouverions pas dans un autre métier. Le choix s'est porté sur les métiers de la gestion des ressources humaines. Nous pouvons adopter deux perspectives de comparaison avec l'audit légal de certification.

- La nature du cadre juridique. En audit légal le cadre juridique est celui que le client audité doit mettre en œuvre dans ses activités certifiables. L'auditeur s'en sert comme référentiel et l'applique à un tiers. Il est un contrôleur de l'application du droit. Il a pour mission de juger de la conformité d'un objet audité avec le droit, mais il n'intervient pas sur l'objet audité pour en améliorer la conformité au droit si celle-ci est diminuée. En gestion des ressources humaines, le cadre juridique est aussi très fortement présent (Droit du Travail et Droit Social), mais le praticien doit s'y conformer lui-même. Il n'est donc pas juge d'un tiers, mais acteur de la mise en œuvre. Il s'apparente donc plus au statut de l'audité. En outre, cette action se réalise au sein de l'organisme qui l'emploie.
- L'impact de la décision n'est pas le même pour les deux catégories de métiers. En audit, nous avons montré que le rôle institutionnel est majeur puisqu'il s'agit d'une mission d'ordre public bien qu'intégrant parfois une finalité économique privée (en CAC et indirectement en aéronautique). Dans le cadre de la GRH, le rôle institutionnel est plus réduit et quoiqu'il en soit n'est pas représentatif de l'Etat. Ce rôle institutionnel n'est pas négligeable si nous considérons que l'entreprise véhicule des valeurs et des coutumes qui peuvent être diffusées à l'extérieur de son périmètre officiel d'action, mais la distance théorique des conséquences directes est moins importantes (les salariés concernés et peut-être leurs proches).

Chapitre 4
La pression éthique, ce que les praticiens en disent.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre présente la première étape empirique de la recherche. Elle consiste en une série d'entretiens individuels exploratoires réalisés avec des praticiens des trois populations étudiées. Ces entretiens ont pour finalité de valider empiriquement l'intérêt de la recherche, la pertinence de l'étude des situations de décision, de détecter des messages éthiques explicites ou implicites absents de la littérature académique, et d'identifier des situations typiques de décision.

Quinze entretiens ont été réalisés représentant près de vingt et une heures de propos répartis dans les trois métiers.

Il en ressort que les auditeurs de certification légale, comme les praticiens de GRH, rencontrent régulièrement des situations dans lesquelles leur éthique est mobilisée pour décider. Le sens qu'ils donnent aux événements et au contexte, les oblige à produire un jugement, et les conduit à décider en fonction des valeurs personnelles qu'ils mobilisent.

La phase qualitative de la recherche a pour objectif de définir de façon empirique quatre éléments essentiels à notre recherche.

- Valider l'hypothèse qu'en qualité d'individus dotés de libre arbitre, les auditeurs des deux domaines concernés sont ponctuellement (au minimum) confrontés à des problèmes éthiques à résoudre. En effet, sans cette confirmation, toute tentative d'approfondissement n'aurait aucun sens.
- S'assurer que les messages éthiques, que nous avons pu identifier dans la littérature, sont compatibles avec les terrains que nous avons sélectionnés. La nature de ces derniers ne rend pas possible l'existence de certains messages comme nous le montrerons un peu plus loin.
- Déterminer s'il existe des messages qui n'auraient pas fait l'objet de recherches et qui sont cependant utilisés par les auditeurs. Cette démarche abductive vise à enrichir le modèle issu de la revue de littérature à partir de cas relatés par des praticiens (Eisenhardt 1989)[109]. Ce nouveau modèle fera ensuite l'objet d'un test.
- Prendre connaissance de certaines situations, vécues ou rapportées, dans lesquelles les auditeurs ont ressenti la nécessité de mobiliser l'éthique et qui nous seront utiles pour construire notre appareillage de test (phase quantitative).

Etant donné la nécessité d'utiliser les résultats détaillés de cette étape pour construire l'outil de collectes de données quantitatives, nous présenterons dans la première partie la méthode utilisée, et immédiatement en seconde partie les résultats obtenus. Enfin, nous présenterons le modèle retenu.

---

[109] La méthode décrite par l'auteur vise avant tout à montrer l'intérêt de la démarche des cas et celle de croiser des terrains différents. Il nous semble cependant que l'argumentation développée montrant l'intérêt de la construction théorique à partir de données spécifiques, peut être mobilisée pour notre projet de recherche.

Section 4. 1. Méthodologie

Nous devons nous assurer que la problématique de la résolution de problèmes éthiques en situation d'audit existe. Pour cela, nous avons mené une série d'entretiens exploratoires au sein des deux professions d'audit légal choisies. L'objectif est de collecter des données qualitatives (données déclaratives) sur trois points :

Un auditeur perçoit-il de façon consciente une situation de dilemme ?

Un auditeur perçoit-il de façon consciente les messages explicites à vocation éthique ? Si oui, lesquels ?

Un auditeur perçoit-il de façon consciente les messages implicites à vocation éthique ? Si oui, lesquels ?

Le nombre d'entretiens exploratoires est défini par la règle de saturation de l'information. Si lors d'un nouvel entretien, aucune information nouvelle n'est révélée, nous considérons que les éléments majeurs sont déjà connus (Libby *et al* 2004) (Denzing et Lincoln 1998, Glaser et Strauss 2007 : 69-71). Cette méthode sera cependant appliquée, non pas à la population totale, mais à chaque type de population (commissariat aux comptes et certification aéronautique).

La justification des entretiens :

L'entretien non-directif est issu des méthodes de recherche en psychologie sociale. Il a été formalisé en 1929 lors de recherches menées au sein de la Western Electric. Mais l'entretien a surtout été mis en avant par les sociologues de l'école de Chicago. Ils ont en effet admis la possibilité de mettre en œuvre des méthodes ethnologiques d'investigation dans le champ de recherche sociologique. Le parallèle est fait entre population ethnique et groupe social. L'utilisation de l'entretien a pour but de mettre en confiance l'interlocuteur. Ce sera au demeurant un élément essentiel de la préparation des entretiens. L'entretien permet alors non plus de questionner, et donc d'avoir de simples réponses, mais de laisser l'interlocuteur exprimer librement son vécu. Il est en quelque sorte appelé à témoigner de ce qu'il connaît (Blanchet et Gotman 2006). Ce témoignage n'est pas formalisé dans un langage de spécialiste.

L’entretien va permettre d’oraliser un vécu et des représentations. Le vécu est ce que l'auditeur a décidé de faire et le contexte dans lequel il l'a fait. La représentation c'est la façon dont il a ressenti l'aspect éthique de la situation. Le problème que nous avons dans cette approche est de ne pas définir à l'avance avec notre interlocuteur, l'éthique, pour trois raisons principales :

1- Le thème particulièrement sensible et intime serait brutalement abordé, et les rejets des sujets interrogés seraient risqués. Nous serions amenés à induire des réponses.
2- Si nous restons au niveau de la définition que nous avons proposée, nous prenons le risque que l'auditeur n'en saisisse pas pleinement le sens (problème de la définition du concept d'éthique).
3- Si nous précisons la définition, nous devrons y associer des exemples et nous induirons des biais dans les réponses. Nous risquons également de passer à côté de vécus qui ne rentreraient pas dans le champ.

Nous avons donc opté pour une orientation lente et progressive vers des thématiques où l'on demande à l'auditeur de nous relater ce qui lui est arrivé ou ce qu'on lui a rapporté. Les questions de départ sont donc particulièrement ouvertes (Quivy et Van Campenhoudt 1995 : 68-72). Nous commençons par des sujets émotionnellement neutres ou faiblement chargés, puis nous introduisons la problématique du juste / injuste, bien/mal, bon/mauvais au regard de ce que la réglementation attend. L'entretien se distingue de l’enquête par le fait que le questionnement se construit au fur et à mesure du déroulement de l’entretien. Le questionnement d'enquête est en revanche prédéfini. L’entretien se prête particulièrement bien à la démarche exploratoire car il évite la relation « une question engendre une réponse », et permet à l’interlocuteur de produire une information et du sens que le chercheur ne pouvait anticiper. L'autre avantage de l'entretien est de nous permettre un face-à-face. Cette technique donne la possibilité d'adapter à tout moment la démarche, de réagir à toute déclaration pour y trouver l'opportunité d'approfondir une thématique inattendue. Enfin, ce face-à-face est aussi le seul moyen de capter des déclarations non-verbales. Nous verrons que la position de l'interviewé, ses pauses, ses mimiques de visage peuvent à certains moments exprimer autant et plus que les mots prononcés.

Les recherches préalablement menées sur la problématique posée étant peu nombreuses, il nous semble impossible d'anticiper avec certitude tous les messages éthiques et toutes les situations de décisions relevant du dilemme. L'entretien exploratoire nous permet d'identifier ces phénomènes.

Dans notre recherche, la constitution de la population doit répondre à un critère : obtenir des témoignages sur des situations et des messages éthiques variés.

Deux guides d'entretien ont été construits. Un, destiné aux auditeurs et un, destiné aux cadres dirigeants ou personnes assurant des fonctions support ou managériales dans l'organisation. Chacun de ces guides a été ensuite adapté à la nature de l'activité (commissariat aux comptes et certification aéronautique). Certaines thématiques abordées lors d'un premier entretien ont été réintégrées dans le guide d'entretien suivant, permettant de réintroduire dans les entretiens suivants des points importants qui ne seraient pas nécessairement volontairement exprimés par la personne questionnée (Corbin et Strauss 2008). Les derniers guides sont reproduits en Annexe 4.

Les entretiens ont été enregistrés en audio (sauf un, en raison du refus de l'interviewé, et deux, en raison de l'environnement bruyant de l'interview) et ont fait l'objet d'une retranscription informatisée. Il est notable que sur la totalité des entretiens enregistrés, des propos utiles ont été formulés après arrêt de l'enregistreur. Ces propos ont été retranscrits, sauf lorsque l'interlocuteur a exprimé un avis contraire. L'exploitation s'est faite en double lecture aveugle à six semaines d'intervalle. Une relecture a été menée 6 mois après, au moment de la construction de l'outil d'expérimentation. Cette troisième lecture a permis de prendre un axe d'analyse différent au regard des enrichissements théoriques amenés dans l'intervalle de temps (Corbin *et al* 2008 : 196-198) et aussi d'affiner certaines situations expérimentales.

Il ne s'est pas agit ici de réaliser d'analyse de contenu ou d'analyse lexicale. En effet, le nombre de mots employés par l'interviewé n'a que peu d'importance. L'essentiel est le sous-entendu, le confirmé, le souffle affirmatif ou la négation systématique des thèmes abordés. La sensibilité de la thématique que nous avons abordée avec les auditeurs a provoqué des entretiens parfois longs. Mais la longueur n'est pas

représentative du contenu, elle est seulement représentative de la difficulté de l'auditeur à exprimer son interprétation de situations professionnelles complexes, ou délicates. Dans ces cas, une seule expression sur la problématique de notre recherche peut représenter une donnée qualitative centrale.

Le détail des personnes rencontrées pour les entretiens menés se trouve dans les deux tableaux qui suivent (Tableau N°5. et Tableau N°6.).

Tableau N°5. Nature des entretiens réalisés 1/2

	Commissariat Aux Comptes	Aéronautique	Ressources Humaines	Totaux
Auditeur	3 (AC1 ; AC2 ; AC3)	3 (AA1 ; AA2 ; AA3)		6
Manager fonctionnel	1 (FC1)	2 (FA1 ; FA2)	3 (FH1 ; FH2 ; FH3)	6
Cadre dirigeant	(+2)* (DC1 ; DC2)	(+1)* (DA1)		(+3)*
Totaux	4 (+2=6)*	5 (+1=6)*	3	12 (+3=15)*

**Les nombres entre parenthèses avec un signe +, signifient que les propos recueillis l'ont été dans des conditions qui n'étaient pas celles prédéterminées pour la recherche (rencontres informelles, séances de travail sur la programmation de l'intervention en entreprises…).*

Les lettres entre parenthèses identifient chaque interlocuteur. La première lettre signifie auditeur (A) ou Manager/Fonctionnel (F) ou cadre dirigeant (D).La seconde lettre identifie le groupe, commissariat aux comptes (C), aéronautique (A), ressources humaines (H). Le chiffre qui suit est une valeur incrémentale pour chaque couple de deux lettres. Par exemple, FA2 est la seconde personne cadre dirigeante en aéronautique. Ces codes seront repris dans les présentations des propos tenus lors des entretiens.

Tableau N°6. Nature des entretiens réalisés 2/2

N°	Code	Nature mission	Position dans l'organisation	Durée h-mn	Age	Genre
1	DA1	AERO	Fonctionnelle	2h	51	H
2	AA1	AERO	Auditeur	1h35	48	F
3	AA2	AERO	Auditeur	2h30	60	H
4	FC1	CAC	Fonctionnelle	1h10	42	F
5	AC2	CAC	Auditeur	1h50	37	F
6	AC1	CAC	Auditeur	1h30	33	H
7	AC3	CAC	Fonctionnelle	1h15	46	F
8	AA3	AERO	Fonctionnelle	0h45	59	H
9	FA1	AERO	Auditeur	1h05	58	H
10	FA2	AERO	Fonctionnel	0h35	49	H
11	DC1	CAC	Dirigeant	1h40	40	H
12	DC2	CAC	Dirigeant	2h05	47	H
13	FH1	GRH	DRH	0h35	34	H
14	FH2	GRH	DRH	0h50	51	H
15	FH3	GRH	DRH	1h15	40	H

Section 4. 2. Résultats

4.2.1 **Résultats des entretiens en CAC**

4.2.1.1 La sensibilité aux problèmes éthiques

La résolution de problème professionnel est systématiquement associée à la notion de référence technique et de méthode. Ce sont ces deux éléments qui sont mentionnés pour justifier les choix faits (AC2) :

> "*L'élément fondamental est l'organisation structurante du travail faite par l'entreprise*"

Ici, l'auditeur ébauche l'idée que la méthode de travail est l'épine dorsale du travail. L'auditeur se repose dessus :

> "*Normalement, avec les procédures et la méthode, si quelque chose est raté à un niveau, les niveaux de contrôles suivants devraient le repérer et le régler"*(AC2)*.*

La même remarque sera faite :

> "D*'abord il y a beaucoup de revues internes. Tous les dossiers sont revus par la hiérarchie ou quand c'est la version finale, par une équipe indépendante. Cela nous permet d'éviter tous les problèmes avec les jeunes auditeurs, parce qu'ils sont cantonnés à des tâches mécaniques et très spécialisées. Ils n'ont pas de décision. Ils instruisent un dossier. Pour les managers, le problème éthique pourrait se présenter, mais il n'y en a pas. En revanche, il est très présent pour l'associé qui est le signataire final"* (DC2)*.*

Le dirigeant différencie l'efficacité des méthodes et des contrôles selon qu'ils s'appliquent aux juniors, seniors ou associés. Cela confirme notre position de ne pas traiter des auditeurs juniors.

On constate que de façon naturelle, l'auditeur ne ressent pas la pression du risque d'erreur car la méthodologie et l'organisation du travail doivent permettre de stopper toute erreur avant l'émission de l'opinion d'audit. Mais lorsque l'erreur devient une tentative de détournement de la règle par le client, le caractère décisionnel change :

> "*Le client est conscient de son erreur ou de son interprétation limite du référentiel, et se pose la question : le CAC va-t-il le voir ? C'est le truc intéressant. Il y a désaccord entre le CAC et le client au regard de l'appréciation, surtout. C'est l'objet de discussions avec la hiérarchie, la direction qualité, les experts. Le but est de proposer d'autres options. On se pose alors la question des impacts sur les actionnaires*"(DC1).

Cette partie de l'entretien nous révèle les acteurs en présence : le client, l'auditeur, les organes internes au cabinet (managers, qualiticiens, experts, actionnaires). Mais surtout, cela nous donne la nature des relations entre ces acteurs. Il y a discussion sur l'erreur entre l'auditeur et le client. On remarquera que l'auditeur interrogé a refusé la notion de négociation. La relation interne est une relation de communication qui nous intéresse au premier ordre. Il s'agit ici d'une fonction communicationnelle de support. Enfin, la relation auditeur-actionnaires est de type conséquencialiste. Les conséquences d'une erreur d'audit sont ainsi décrites :

> *" Cela dépend du degré de significativité. Première conséquence, les actionnaires disposent d'une information erronée. Seconde conséquence, l'image et la culture d'excellence du cabinet sont menacées"* (AC3).

Il n'y a ici que deux entités potentiellement touchées par une erreur d'audit. Les actionnaires et le cabinet d'audit. On remarque que le cabinet n'est touché qu'en termes d'image interne et externe. L'image interne étant ici la culture d'excellence, c'est-à-dire l'objectif permanent de qualité affiché par ce cabinet.

Il apparaît cependant une situation particulière où l'auditeur intègre de nouvelles conséquences possibles. C'est la situation de fraude d'un salarié du client. Il faut noter que cette situation a été spontanément présentée par l'auditeur AC2. Il a voulu dans un premier temps expliquer les causes de la fraude et sa perception émotive :

"J'ai été confronté deux fois à la fraude" puis *"J'ai eu très peur. Dès qu'il y a des enjeux financiers, il y a un risque."*

Jusqu'ici, l'auditeur a toujours présenté sa mission sous un angle technique et procédural. Il s'agit de garde-fous comme nous l'avons montré dans le paragraphe précédent. Pour la première fois, notre interlocuteur met en avant l'individu responsable de la fraude :

> *"Je n'ai pas du tout aimé ça. On sent que les individus concernés par la fraude sont dans des situations telles qu'ils fraudent"* (AC2).

Le sentiment d'inconfort est très marqué, et est renforcé par le comportement de l'auditeur lors de l'entretien. Le visage jusqu'ici souriant se referme et le propos est beaucoup plus sombre. Le regard est direct et insistant, comme cherchant à appuyer à demi-mots le discours. La prise en compte de l'homme en tant qu'individu apparaît dans un premier temps :

> "*Je suis très humaniste. Quand on va au fond des choses, ce sont des histoires de vie que l'on découvre. C'est de la haute voltige"* (AC2).

Cela introduit le malaise de l'auditeur à faire un choix entre les différentes parties prenantes[110] qui peuvent pâtir de la fraude ou de la non-révélation de la part de l'auditeur :

---

[110] Cette difficulté liée aux conséquences quasi immédiates sur une partie prenante de la société auditée a aussi été mise en avant lors d'un entretien informel avec un associé d'un grand cabinet de commissariat aux comptes. Mais surtout dans la mesure où cela touche "*un nombre important de salariés. Comme lorsque l'on sait que nos commentaires entraîneront à coup sûr une fermeture d'établissement*". La seule solution possible, est "*de se raccrocher à la réglementation qui nous impose de révéler ce que nous constatons*". Ce même doute sur la décision à prendre a été mentionné par deux dirigeants de cabinets de taille modeste. La solution envisagée a été de reporter la décision le temps de collecter des informations supplémentaires ou d'échanger avec la direction du client.

> *"Il y a des personnes en jeu qui risquent la cabane. Et en même temps, on ne peut pas laisser faire. Par ailleurs, c'est inacceptable pour le client, les actionnaires, les autres salariés"* (AC2).

L'intérêt ici est la façon dont sera résolu le problème éthique :

> *"Donc, je fais mon job, en régularité avec la loi. On se raccroche à la méthode et à la technique"* (AC2).

Nous retrouvons ici le procédé de cet auditeur qui retourne vers la méthode et l'engagement personnel vis-à-vis de sa profession. Ce qui importe c'est de bien faire le travail. Cette notion peut s'apparenter à une reconnaissance implicite de la nécessité sociale de la mission de commissariat aux comptes. Quels que soient les désagréments personnels liés aux tâches qui incombent à ce métier, il est nécessaire d'agir en conformité avec la loi et les règles de la profession.

Le rôle de la communication formelle de la hiérarchie peut être complété par deux types de communication informelle. La première est une forme de soutien par le biais d'une disponibilité de la hiérarchie :

> "*La communication permanente avec la hiérarchie. Quand il y a quelque chose d'urgent, je n'ai jamais été seul. Il y a toujours eu la réponse "j'arrive"*"(AC2).

Il faut noter que cette réponse est apportée à une question directe sur ce qui peut aider l'auditeur à régler des conflits éthiques. La seconde est une forme de soutien organisationnel au niveau des services fonctionnels.

> *"j'ai une sensation très forte d'être supporté dans mon travail par les fonctions support"- et un soutien de la hiérarchie "… un associé peut dire que nous risquons de faire du suraudit. Mais il ne nous l'interdit pas"* (AC2).

Sur ce dernier point, notons que le suraudit est le fait de mener des investigations, des contrôles supplémentaires à ceux qui sont déterminés en début de mission au regard des règles et des seuils de significativité. Le fait de ne pas être sanctionné

pour du suraudit signifie que la hiérarchie de cet auditeur accepte d'engager des ressources non-facturables au client sur un dossier d'audit, afin que l'auditeur ait la conviction d'avoir mené les travaux au mieux.

Une autre forme de communication informelle est clairement identifiée et relatée par notre auditeur :

> *"Il y a toujours eu un engagement de l'encadrement. Ils disent ce qu'il faut faire et ils font la même chose. C'est toujours très cohérent"* (AC2).

Ces propos sont importants dans notre démarche puisqu'ils montrent clairement que l'auditeur se sent sécurisé par le fait d'avoir une hiérarchie cohérente. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de conflit cognitif entre ce qui est ordonné et ce qui est pratiqué par le donneur d'ordre. Nous pouvons en tirer la conclusion, par différence, que la non-cohérence se révélerait être pour cet auditeur un élément d'inconfort de décision. La cohérence est au demeurant rappelée à nouveau dans l'entretien :

> *"Tout est très cohérent au niveau des messages et des comportements."*[111]

Les entretiens avec la seconde catégorie nous ont montré une orientation différente. En abordant le même thème que précédemment, l'auditeur s'exprime ainsi :

---

[111] Cette cohérence affirmée par l'interviewé est remise ponctuellement en cause par un associé du même cabinet (DC2) : "*…c'est d'ailleurs un problème parce que quelques fois on ne peut pas expliquer la décision au manager. Pas parce qu'il peut pas la comprendre ou parce que c'est confidentiel ! Plus par manque de temps. Quand on veut expliquer pourquoi on va modifier le rapport, les équipes sont souvent reparties sur le terrain pour d'autres missions. Ou alors on est en réunion pour s'expliquer et un dirigeant arrive et on interrompt la réunion avant d'avoir passé en revue ce qui justifie notre décision. Et puis après on a plus le temps de communiquer. Alors c'est vrai qu'il y a un risque d'incompréhension du manager. Il peut mal l'interpréter ou le prendre"*. Le risque est alors que le manager n'ait plus confiance dans sa hiérarchie ou bien que la cohérence discours/actes, ne soit plus maintenue.

"*Alors nous on travaille en seuil de signification. Faut savoir, y a des proportions, y a des seuils, et puis y a un moment, où ce qu'on va découvrir va... Alors je dirais que tout ce qui y a en dessous bon ben les règles sont appliquées, sont écartées peu à peu et euh, suivent une procédure, les éléments sont écartés. Et à un moment y a un choix à faire, une sorte de passage, où là, l'écart, si c'est écart hein, c'est pas obligatoirement des écarts, c'est plutôt des différences d'interprétation comptable, euh nécessite non seulement de remonter l'information mais en tenir compte je dirais dans ce qui est l'expression de notre opinion. …La difficulté dans la relation hiérarchique, je l'ai pas connue puisqu'on travaille en clarté entre nous. Je dirais qu'on a plutôt trop tendance à remonter*[112]*, je dirais, à la hiérarchie en interne, et puis après ben vis-à-vis du client, non je me souviens pas de difficultés ou de contraintes, ou de craintes de remonter des éléments euh nécessaires à notre bonne compréhension des choses."*(AC1).

Cette première approche est très technique. Il y a des règles avec des bornes (seuils), et les processus de traitement en fonction que l'on est dans, ou en dehors des bornes sont connus. Toutefois, on constate que la décision, lorsque l'on constate

---

[112] Dans un autre entretien informel, un associé (DC2) nous a aussi présenté ce phénomène de remontée surnuméraire d'information. Il a précisé ce qui lui semblait être la raison principale : "*y a le problème des nouveaux auditeurs qui ont toujours l'impression d'avoir découvert un truc extraordinaire dans les comptes. C'est pas rare d'avoir un auditeur qui vient voir le manager ou l'associé en montrant une erreur comptable de 1M€. C'est sûr pour un salarié c'est énorme. Mais par rapport au résultat comptable d'un groupe industriel du CAC 40 dont on traite les comptes, c'est rien. Et là, il va falloir expliquer".* Mais contrairement à notre interviewé, il a expliqué pourquoi cela peut être éthiquement problématique : "*parce que trop fliquer c'est pas bon pour notre travail. On risque de ne plus avoir la confiance du client. Et en fait la majorité des erreurs nous sont soit fournies volontairement par le client. Voilà, on a un problème, qu'en pensez-vous ? Soit involontairement pendant un entretien ou une revue de dossier. La découverte par "investigation" parce qu'on veut nous cacher quelque chose est très rare. Donc si on flique trop, les clients vont se dire qu'il vaut mieux planquer parce qu'ils pourront pas trouver. Et là, notre travail devient très difficile, voire infaisable."*

quelque chose en dehors des bornes, peut faire l'objet d'une interprétation. Dans ce cas, la décision est finalement collégiale, dans le sens où il y a une remontée systématique de l'information vers la hiérarchie. Ici, nous comprenons que le doute et l'incertitude peuvent exister, mais elle ne relève pas encore de l'éthique. Lorsque le thème des conséquences est abordé, la première réaction est de repousser l'idée d'en tenir compte :

> "*Pas nécessairement. Parce qu'au-delà de la certification des comptes, on a la procédure d'alerte. Celle-là est un peu plus en amont, parce que la certification des comptes est tournée vers le passé. On regarde la situation avec le rétroviseur. C'est un autre débat. Là aussi y a eu des étapes de procédure d'alerte"* (AC2)

La raison est toujours la technique. Elle verrouille la méthode et permet d'assurer des décisions sans faille. Mais un second niveau d'analyse apparaît immédiatement :

> "*Et puis y a un poids qui est au-dessus de notre tête, c'est notre responsabilité qui peut être mise en cause"* (AC2).

La raison est alors détaillée :

> "*Donc je dirais qu'au-delà des conséquences financières et des conditions d'assurance que cela impose avec l'assurance en responsabilité civile, on est dans un monde très fermé, très petit, tout le monde se connaît, c'est sûr qu'un CAC qui se ferait taper sur les doigts par un manque de diligence ou par l'expression d'une opinion et un retard de déclenchement de procédure d'alerte serait vu par le milieu d'une manière négative. Il s'est fait prendre, il était pas aussi professionnel qu'on pourrait le croire et je crois qu'on perdrait un peu de cette influence. Ca c'est un poids aussi important parce que c'est le nom du cabinet, la renommée du cabinet, c'est aussi sa pérennité, et surtout ce qui nous permet de ne pas avoir trop de nuits blanches en disant j'ai laissé passer euh…"* (AC3).

Cette perception de la responsabilité et du risque de conséquences négatives pour le cabinet et ses salariés est mise en avant. Cette perception projetée de l'image du cabinet se retrouve sous une autre forme :

"…faut dire que si on fait des erreurs importantes, c'est mauvais pour notre image. Oui…Mais finalement cette image elle nous aide aussi à nous maintenir dans la bonne direction. On est sollicité par des organismes pour représenter la profession dans des conférences ou des grandes écoles. Faut faire gaffe. Une fraude ou une grave erreur, ce serait, comment dire, une déception pour les gens. Ca nous rappelle le rôle que l'on a dans le système économique" (AC2).

Mais cette remarque sur le jugement des confrères nous ramène au modèle de Jones et de la critique que nous avons déjà citée sur l'hétérogénéité du consensus social. Pourtant, les propos rapportés évoquent clairement ce problème. Afin de pouvoir l'intégrer à notre recherche en limitant le risque d'incohérence des réponses, nous formulerons notre question sur le consensus social en la limitant à la profession d'auditeur de même type et non en faisant référence à l'ensemble du public. De même que nous exclurons de notre population les auditeurs ayant moins de deux années d'expérience dans la profession, car ils ont un jugement qui est plus celui de leurs collègues que le leur propre. La perception de la responsabilité qui est ici affichée justifie même le fait de rejeter toute idée d'autres conséquences en utilisant le mot "DONC":

> "*Donc les conséquences pour la société [*le client*], c'est pas un critère"* (AC3).

Il semble que si les risques se concrétisaient, le cabinet ne pourrait en assumer les conséquences. Dès lors, les dirigeants mettent tout en œuvre pour éviter ces risques. Le mot "*donc*" nous montre la relation de causalité entre la maîtrise des risques pour le cabinet et l'absence de risque pour les tiers utilisateurs du rapport de commissariat aux comptes. Il n'est donc plus nécessaire de s'inquiéter des conséquences d'une erreur d'audit pour les clients ou leurs parties prenantes puisque l'auditeur met tout en œuvre pour les éviter, mais pour des raisons é*gocentrées* sur le cabinet. Cette expression nous servira à proposer une question spécifique à la notion d'éloignement des personnes touchées pas la décision d'audit.

La question de l'enjeu économique de la notification d'un écart est abordée avec recul. Le refus de certifier ou la réserve émise repose sur un processus long d'analyse et de vérifications récurrentes ou croisées. Cela signifie que le refus engendrera certainement le non-renouvellement du mandant mais que cela représente au final un soulagement pour le cabinet. En effet, les difficultés croissantes des interventions pour la mission chez un client en grande difficulté représentent généralement une dépense financière et psychologique lourde qui pénalise le cabinet :

> " *Après je dirais, c'est l'expression d'une réserve ou d'un refus, nous on a un travail permanent sur six exercices, et sur un exercice donné, on fait des allers et retours avec le client, peu à peu la situation s'est dégradée, on s'est rendu compte des difficultés dans la production de l'information, dans la présentation des comptes, qui s'est dégradée. Suivant les temps passés, les difficultés de travail, les consommations, et les allers et retours font que bon ben tant pis on conduit la réserve, c'est pas une perte si c'est pas renouvelé. Parce que ça devient consommateur de temps, ça devient compliqué à gérer, ça fait peser un risque sur le cabinet. Si on le perd, tant mieux, d'un certain côté. Donc la perte de la rentabilité, la difficulté personnelle et la tension dans les relations avec le client et leurs conseils, le dépassement des délais font que l'on ne travaille pas dans de bonnes conditions en fait"* (AC1).

Mais cette démarche n'est tenable que si le cabinet est indépendant de ses clients. Il ne faut pas avoir de comptes clés dont la perte engendrerait une remise en cause de la pérennité du cabinet.

> *"On sait que l'expression de cette opinion, même en milieu de mandat va conduire à un non-renouvellement. Alors il faut un équilibre. On a la chance de ne pas être trop dépendant. Nos gros clients sont aujourd'hui tous certifiés, et à juste titre ! (rires)…"* (AC1).

La différence entre gros et petit client joue sur la nature des relations et de la pression qui peut s'exercer sur l'auditeur en cas de litige. En effet, les petits clients remettent peu en cause l'avis du commissaire aux comptes alors que le client important est plus disposé à discuter les avis. Il s'installe une pression qui change au fil du temps :

> *" Y a quelques mandats où y a de la tension. Et là il faut se camper sur ses positions, il faut pouvoir résister à des pressions. Mais sur des gros mandats. Sur les petits mandats on a tout de suite la sanction de l'opinion. Sur les grandes sociétés, on serait prêt à le faire, mais je dirais que la tension est plus, un peu plus importante. Des synthèses compliquées, des positions où chacun reste sur ses interprétations. Après on a aussi euh, le temps qui joue avec nous, c'est-à-dire que l'échéance arrive, il faut prendre des décisions" (*AC1).

Cette vision que le temps joue en faveur du commissaire aux comptes peut être parfois inversée. Un associé d'un autre cabinet nous explique :

> *"ça arrive aussi quand on découvre un problème au dernier moment. Quelques jours avant la diffusion des résultats. Là, le client ne veut plus revenir en arrière. Il a déjà informé qu'il annoncerait les résultats à une date donnée, et il peut pas faire autrement."*. Il conclut qu'il n'y a pas de solution idéale : "*de toutes façons ça fini mal. Soit on refuse et il y a rupture du contrat à terme ou même avant le terme. Soit on se débrouille pour contourner le problème et…c'est pas normal. Les résultats sont erronés"* (DC1).

Enfin, le temps peut être une variable d'ajustement face à une décision problématique. Ainsi un associé présente la situation très récente :

> *"Nous avons constaté chez un client relativement important que des malversations ont eu lieu. Ca date de la semaine passée…C'est très lourd comme problème. Les détournements ne sont pas importants au regard des seuils, mais le fait est que*

c'est un détournement. On a pas pu trancher cette semaine. Moi et mon autre associé, on est indécis. On sait que la révélation du fait délictueux entraînera une sanction pénale lourde. Alors on a décidé d'attendre, pour voir s'il y a d'autres informations qui nous seront remontées dans les prochains jours…" (DC2).

Cette difficulté est cependant limitée quand il y a cocommissariat aux comptes. Notre manager explique que cela permet de disposer d'un dédoublement des avis techniques et de la légitimité à s'exprimer :

"Donc on a deux cabinets, deux associés, deux fonctions techniques qui s'expriment, donc ça fait un poids supplémentaire sur la société" (DC2).

Quant à savoir si cette double tête en mission de cocommissariat apporte parfois des divergences, la réponse est immédiatement négative. Les diligences menées séparément mènent systématiquement aux mêmes conclusions dans les mêmes délais. Notre manager admet toutefois une exception :

"Je crois que dans ma carrière, j'ai vu une seule fois un rapport où il y avait divergence d'opinion. Chaque commissaire aux comptes, dans son rapport, exprimait une opinion différente. Je l'ai eu une fois. Ce qui dénote, je crois, des relations plus que dégradées entre les cocommissaires et l'associé".

Les conséquences sociales de la décision d'audit ont été abordées, mais de façon moins fréquente. Généralement, elles arrivent dans le discours sous forme de récriminations du client :

"oui, y a toujours des clients qui râlent. Y a deux genres. Des qui râlent parce que c'est cher. Je veux dire le CAC vaut cher. Donc comme leurs comptes sont corrects, ils ne sont pas trop satisfaits de payer un service obligatoire de contrôle. Et puis y a ceux qui veulent vous mettre la pression. En fait on se doute que c'est parce qu'ils veulent pas s'améliorer. Y trouvent des

excuses ou des prétextes. Ces coûts-là, je vais les utiliser pour embaucher. Quand le mandat est ancien, on connaît la personne on sait comment ça va réagir vraiment, et si y aura des conséquences sociales réelles. Sur les mandats jeunes c'est plus dur. On s'pose parfois la question" (AC3).

Cette remarque vaut aussi dans le cadre des certifications de filiales :

"quand on fait de la consolidation, on a quelque fois des filiales dont les résultats sont apparemment corrects. Et après révision, la situation peut s'inverser. C'est pas souvent. Mais quand ça arrive, inévitablement, la question personnelle du risque de fermeture ou de revente de la filiale vous effleure. Il faut très vite se rattacher à la technique. Se dire que l'important c'est de garantir la fiabilité de l'information publiée" (DC2).

4.2.1.2 La nature des messages

Nous retenons de ces entretiens en CAC les messages suivants :

- Communication externe sur l'image du cabinet.
- Risque de licenciement chez le client.
- Conséquences juridiques individuelles pour un salarié.
- Soutien de la hiérarchie et rapidité de réaction.
- Comportement de la hiérarchie (suppression d'écarts dans le rapport final).
- Les pressions directes du client.

4.2.2 **Résultats des entretiens en Aéronautique**

4.2.2.1 La sensibilité aux problèmes éthiques

La sensibilité éthique existe. Elle n'est que rarement formalisée dans ces termes (justification supplémentaire de l'usage de l'entretien non-directif). Il a fallu passer par la présentation de quelques exemples pour obtenir l'information. Mais au final, l'affirmation suivante est représentative des propos tenus :

"*…est-ce qu'il m'est arrivé de prendre des décisions qui ne soient pas conformes à la réglementation ?....Euh…et bien, euh, oui…*"(AA2).

Cette phrase a été prononcée après 2 heures et 10 minutes d'entretien. L'expression du visage peut montrer une forte introspection au moment de parler. L'intérêt de cette déclaration est dans la prise de conscience que la décision est contraire aux attentes réglementaires. Il ne s'agit pas d'une décision automatique et naïve. Elle est délibérée. Mais il faut noter la suite comme révélateur de la justification à l'action :

"*Mais c'était dans des situations où appliquer simplement la règle ou la norme n'aurait représenté qu'une aberration en audit !*" (AA2).

Cette déclaration est faite dans la foulée de la précédente, sur un ton plus vif. Elle se présente donc comme une justification de la décision non-conforme aux attentes de la profession. La décision est bonne, non pas pour l'auditeur en qualité de bénéficiaire, mais pour le client ou l'usager final. Cette appréciation de la situation en termes de sécurité se retrouve chez un autre interlocuteur lorsqu'il affirme après seulement quelques minutes d'entretien :

"*Ma seule vraie préoccupation, c'est la sécurité. J'vais vous dire, dans certains cas, la règle est mauvaise. Et l'appliquer simplement ne mène à rien de bon…enfin rien qui tienne la route. Faut savoir contourner et mettre en place des choses qui sont sûres. C'est mon boulot. Mon but."* (AA3).

A nouveau, l'auditeur est clairement conscient de ne pas nécessairement appliquer les directives et de prendre en compte sa propre expertise pour adapter sa décision.

Lors d'un entretien, un auditeur a exprimé son désarroi lors de la création d'un code éthique au sein de son entreprise.

"On nous a envoyé un code de déontologie un jour. On nous a demandé de le signer et le retourner à la DRH. Sans rien nous expliquer […] Il est bien ce code. Vraiment, il présente les

problèmes auxquels on est parfois confronté. Enfin je veux dire que ça pourrait nous arriver, mais je pense que ça concerne plus les autres branches d'activité que la nôtre. Mais il est clair, et on sent que ça pourrait être utile." […] Je l'ai pas signé. Pas question. C'est simple, nous on fait ce boulot depuis 75 ans. Y a quasiment jamais eu de problèmes. Alors pourquoi ils veulent maintenant nous mettre ce truc sur le dos. C'est vraiment nous prendre pour de mauvais auditeurs. On sait faire notre travail avec beaucoup de rigueur. Là il y a de la méfiance. Et puis le fait de signer c'est aussi leur donner la possibilité de nous sanctionner, on a pas confiance sur ce qu'il peuvent en faire après. C'est un peu comme un avenant au contrat de travail. Donc pas question !" (AA1).

En effet, bien que convaincu de la nécessité de mettre en œuvre ce type de document (car il a eu l'occasion de constater des dérives), notre interlocuteur a remis en cause la façon d'implémenter ce code, qui était très autoritaire. La perception du contexte organisationnel s'en est trouvée détériorée car à titre personnel, l'auditeur savait qu'il était parfaitement conforme aux attentes de l'entreprise. L'imposition de ce code signifiait pour lui une défiance à l'égard de sa capacité de travailler de façon responsable. Il nous faudra donc modifier le modèle de perception issu de la littérature afin de mettre en évidence que le contexte éthique peut être modifié par la présence du code de déontologie[113], et perdre de son pouvoir de maintien de la cohérence avec les attentes managériales.

[113] Un auditeur, à l'issue d'une réunion de travail sur les scénarios à mettre en œuvre, a exprimé un profond désaccord avec la direction de son entreprise sur le fait d'avoir produit un code éthique sans jamais avoir échangé sur le sujet avec les auditeurs eux-mêmes. "*L'éthique est une mode, et notre direction a décidé de balancer un code parce que ça fait bien. Mais moi je ne comprends pas et je n'accepte pas que l'on nous présente ça sans nous avoir consulté alors que c'est nous qui sommes dans les situations parfois difficiles !*". Ici, l'auditeur reproche de ne pas avoir pu participer à la conception de l'outil alors qu'il en est le principal destinataire.

Les conséquences sociales de la décision d'audit ont été abordées systématiquement lors des entretiens. La perception de cette conséquence possible est très variable. Dans le cadre d'un entretien formel, un auditeur nous explique :

> "*Cela n'est pas mon problème. Moi j'suis payé pour m'assurer que la réglementation est correctement appliquée. Après, les conséquences…ça me regarde pas. D'ailleurs y a jamais de problèmes. J'ai jamais eu de difficultés avec les entreprises clientes. Faire ressentir que ma décision pourrait avoir, comment dire, une conséquence sur leur économie. Enfin, en tout cas, elles ont jamais essayé de me le faire croire ! (rire)*".(FA1).

Si cet auditeur déclare ne pas avoir été influencé par cet argument, il n'en révèle pas moins que la situation existe. Il faut rapporter ces propos aux implications réelles d'un refus d'agrément ou de certification. Cela entraîne inévitablement l'impossibilité de maintenir l'activité sur le marché de l'aéronautique[114], ou le refus de libération[115] de matériels. Mais le coût peut être dû à la réorganisation exigée par le GSAC afin de se conformer aux principes de management de la qualité souhaitée par les autorités.

Le soutien de la hiérarchie est abordé de façon indirecte par certains auditeurs. Nous avons par exemple un auditeur qui se plaint d'un manque de soutien des autorités de

---

[114] Ainsi, deux auditeurs (AA2 et AA3) ont exprimé en ma présence, et hors entretien, leur désarroi devant "*une nouvelle règle qui, si on l'appliquait telle quelle, ferait immédiatement mettre la clé sous la porte à douze PME de deux salariés. Elles ne seraient plus autorisées à continuer à travailler dans le domaine aéronautique*."

[115] La libération est l'autorisation de faire sortir des pièces des usines de fabrication pour être assemblées sur l'aéronef final ou sur un sous-ensemble de cet aéronef. Dans les cas les plus graves, le matériel est purement rejeté, et non-commercialisable. Cela représente une perte nette pour le client.

tutelle européennes (EASA) pour la prise en considération des risques engendrés par les gains de productivité exigés[116].

> "*La vision du métier a évolué. Les instructions sont désormais d'observer tout écart à la réglementation et de ne pas interpréter l'environnement"* (DA1).

Le résultat est une perception du métier comme passant de certificateur avec une part de pédagogie à celui de surveillant ou de contrôleur. Cette conclusion se retrouve dans deux entretiens.

> "*Ce nouveau job de surveillance stricte change la perception du métier par les clients. Ils nous voient comme des flics, sans valeur ajoutée pour eux*".

Un autre ajoute :

> "*Ils acceptaient le coût de la surveillance légale parce que cela leur permettait de déceler avec l'auditeur des axes d'amélioration. Maintenant, on leur dit seulement que c'est pas bon. Sans dire pourquoi ou les orienter pour mieux faire. Ca facilite pas la tâche*" (DA1).

Ce changement d'image est interprété négativement par les auditeurs. Ils ont l'impression de perdre en autonomie et en richesse du métier. Notons que les deux auditeurs qui ont exprimé ce sentiment ont tous deux plus de 15 années d'ancienneté. Ils ont donc connu la période plus enrichissante selon eux, où ils avaient une possibilité d'interprétation des référentiels et une autorité pour ajuster leur jugement. Ce regret de ne plus pouvoir exercer ainsi représente un frein au changement évident, tel qu'il est exigé par l'EASA et la DGAC. Cela représente aussi une double contrainte dans le sens où ils ne sont plus responsables de la décision,

---

[116] "*Les problèmes de suractivité sont graves. Nous n'avons pas le soutien des autorités de tutelle…Oui, l'EASA…Ils ne voient pas les conséquences possibles de leurs réglementations et procédures.*" En réponse, son collègue ajoute : "I*ls sont éloignés de tous nos problèmes avec les clients en direct*" (AA3).

tout en étant les seuls en contact avec le client mécontent. Il peut alors être tentant de ne pas fournir toutes les informations qui tendraient à la formulation par la DGAC d'un refus de certification ou d'agrément, ou une anomalie majeure (niveau 3). Nous sommes donc bien en présence d'un message éthique implicite.

Le soutien de la hiérarchie est un élément significatif dans la décision. Un auditeur s'exprime ainsi :

> *" Il arrive que le client tente de faire pression. Il appelle la hiérarchie. Ok, c'est très rare, mais c'est très marquant. Et parfois la hiérarchie dit que finalement faut pas mettre l'écart comme ça ou qu'il faut libérer l'avion. Moi je veux pas. C'est ma signature sur le doc. Alors dans ces cas là, je répète c'est très rare, je dis à mon supérieur que si ça vous convient pas, vous signez vous-même, moi je veux pas. Quand c'est arrivé trois ou quatre fois dans ma carrière, mon supérieur à jamais signé.*" (AA2).

Pour cet auditeur, la pression indirecte subie est liée à une défiance de la hiérarchie et une absence de soutien face au client.

Il arrive que le problème détecté lors des audits relève de la fraude. Les auditeurs sont alors dans l'obligation d'en référer aux autorités de tutelle qui interviendront.

> *"Bien sûr on sait que les conséquences peuvent être lourdes. Pour la personne qui fraude, pour le client si c'est une malversation de haut niveau. Mais, il faut vite revenir au fond du problème : la sécurité"* (AA2).

Il est utile ici, comme en CAC, de mettre en avant les propos de certains auditeurs qui affirment ne jamais rencontrer de difficulté dans leurs missions d'audit.

> *"Je n'ai pas de problème moral. Il y a des lois et des règles à respecter. Mon travail a toujours été de les faire appliquer ou de*

mettre au jour les problèmes d'application. Donc, quelle que soit la manière de s'y prendre pour me faire plier, je révèle ce que je constate. Je pense que c'est une posture d'esprit, un principe." (FA1).

"ils doivent appliquer les règles. Sinon on constate les écarts et on les mentionne dans nos rapports. C'est tout" (AA1).

4.2.2.2 La nature des messages

Nous retenons les messages suivants :

- La modalité de conception du code de déontologie
- L'accompagnement du code de déontologie par de la formation ou de l'information
- Le risque social en cas de refus de certification ou de refus d'agrément
- Le soutien ou l'absence de soutien de la hiérarchie
- La perception externe de la qualité par le client
- Le discours des pairs (la hiérarchie)

4.2.3 Résultats des entretiens en GRH

L'objectif était ici de s'assurer que la sensibilité éthique existait, que des messages pouvaient aussi apparaître comme influant, et, enfin, de saisir des situations à utiliser dans le protocole.

4.2.3.1 La sensibilité aux problèmes éthiques

Il est apparu rapidement que les notions d'infraction au droit et de sensibilité éthique sont extrêmement présentes dans la fonction.

Vécu comme pouvoir d'agir, l'utilisation du droit est parfois limitée par une sensation de risques pour les tiers concernés par la décision.

"Il est parfois difficile de décider de licencier. Faut pas croire, ce métier revêt des tâches lourdes. Dans le cas d'un licenciement pour faute, la sanction est tellement légitime que c'est facile.

> *Mais quand il s'agit d'un motif économique ou bien que l'on s'est trompé dans un recrutement et que l'on doit annoncer à une personne en difficulté personnelle qu'on la garde pas…et bien…c'est pas agréable."* (FH1).

Cette difficulté se retrouve dans une entreprise différente :

> *"Comment faire quand on a un ouvrier qui boit. Qui boit beaucoup et qui s'est déjà fait sanctionner doucement ? A un moment on met en balance l'affection que l'on peut avoir pour cette personne et le risque qu'il fait prendre à toute son équipe sur le chantier. Faut pas oublier que dans notre boulot, le BTP, s'est très accidentogène ! Comment expliquer….un côté compréhension et un côté d'injustice par rapport à la personne. Parce que de mon point de vue, tout n'avait pas été essayé pour le sortir de cette maladie. Je pense qu'il fallait lui laisser une chance de plus et l'aider à se soigner. Si effectivement après avoir fait des efforts pour le soigner, effectivement, le licencier, mais pas avant. Bon fallait pas le garder sur le chantier parce que ça aurait été dangereux. Par contre lui faire prendre conscience. Le mettre en arrêt maladie pour qu'il prenne le temps de se soigner avec des spécialistes. Je l'ai défendu mais pas de façon officielle parce que le salarié m'a rien demandé. Et vue ma position de DRH, j'ai plus à tenir compte de l'impératif de l'entreprise. Qui plus est, le salarié ne voulait pas admettre qu'il était malade*" (FH2).

Dans le cas de FH2, il y a trois dimensions à son intervention. La première est le problème de la dérive alcoolisée du salarié et des risques qu'il encourt et qu'il fait prendre aux autres salariés. On voit apparaître la dimension juridique (pas d'alcool sur le lieu de travail et l'obligation de résultat pour la sécurité au travail des salariés). La seconde est l'émotion pour le salarié et la volonté de l'aider. Sanctionner paraît injuste. La troisième est le rôle de FH2 dans l'entreprise. L'interlocuteur a tenté une "négociation" avec la direction de l'entreprise, mais sans y mettre tout son poids, en raison de son statut. On trouve ici le jeu de rôle qui empêche un individu de faire

intervenir ses propres valeurs dans le cadre de l'entreprise car elles seraient en contradiction avec, non pas ce que les autres pensent de son rôle, mais ce qu'elle imagine que les autres pensent qu'elle a comme rôle. La double contrainte est produite par projection de sens contradictoires dans la situation de décision.

Mais cette perception n'est pas partagée par tous les praticiens.

> *"Attendez, le licenciement, c'est pas une décision liée à une personne. Ou alors si quand une connerie a été faite et qu'il faut se séparer du salarié pour faute. Sinon c'est l'économie qui guide la décision. C'est normal. Y a des périodes de transition et dans ces moments là, on a souvent moins besoin de personnel. Donc le licenciement se justifie. Moi c'est pas vraiment un problème. Et puis si on commence à se poser ces questions, on vire vite dingue. Le boulot à la DRH inclut cette tâche"* (FH3).

Pour cet interlocuteur, il y a un impératif économique à respecter. Le licenciement est un moyen de réponse à cet impératif. Le jeu économique qu'il ne remet pas en cause, nécessite de passer par ce type de décision. On notera pourtant que la question morale se pose, dans le sens où, le responsable a conscience que s'il laisse ses émotions l'envahir, il lui serait plus difficile d'assumer ses missions de DRH.

Nous avons abordé la façon dont le droit est utilisé comme outil de gestion, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Pour certains, le droit est un outil puissant :

> "*C'est simple on encadre au maximum ce qui est fait. Donc je prends dans le code tout c'qui est possible pour verrouiller les contrats de travail. Oui. C'est la bonne méthode. En tous cas c'est bien mieux que de faire des codes éthiques ! Ca marche pas ce truc…j'en ai vu en douze ans de carrière ! C'est du théâtre, mais ça sert à rien. Entre les docs de deux pages avec rien dedans et les docs de deux cents pages incompréhensibles …du grand n'importe quoi. Alors moi je*

verrouille avec le contrat de travail. Au moins on sait où on va. Chacun sait ce qu'il doit faire et ce qu'il ne doit pas faire. Si l'on est pas d'accord, on regarde le contrat et on l'applique. Par contre pas question de faire dans l'illégal. Ca j'veux pas. Et je l'ai toujours dit à ma direction. Je suis intransigeant. Ils le savent (rires). Ca fait quatre ans que je suis ici et ils ne cherchent pas à m'influencer. Par contre ils veulent être sûrs que toutes les possibilités légales sont maîtrisées. Même si je pense qu'il y a une, comment dire, oui, une inflation de textes législatifs, il faut faire le max pour s'y conformer. C'est impératif. Trop de risques." (FH3).

Le DRH interviewé n'envisage sa mission que dans le cadre légal. Son rôle consiste à trouver les meilleurs moyens juridiques de faire agir les salariés dans le sens attendu par l'organisation. Pour lui, les systèmes de valeurs affichées ne fonctionnent pas. Le droit est un cadre infranchissable dans lequel se doit de s'inscrire toutes les décisions de GRH. Cette démarche légale peut parfois rencontrer certains freins internes :

"*Oui, je pense que je suis plutôt dans le jugement. Pas toujours facile d'appliquer le droit à la lettre. Bon…oui. Enfin c'est pas monnaie courante non plus hein !? Mais parfois faut oublier le droit. On est dans un monde d'hommes ici. Y a pas vraiment beaucoup de femmes qui s'imposent sur les chantiers. Alors parfois on se pose la question pour l'embauche. Je me rappelle, on a eu une bonne candidate, mais…c'est une candidate et pas un candidat. Les autres candidats étaient pas mal, mais là, son cv et sa personnalité sortaient du lot. Oui, j'ai dû un peu batailler avec la Direction pour qu'ils signent le contrat. Ils avaient la trouille que cela pose problème avec les ouvriers et le client. En plus c'était sur un gros chantier. On a finalement gagné. Mais j'ai joué un peu gros. Aujourd'hui elle assure la direction du chantier. Un drôle de numéro cette ingénieure*" (FH1).

Nous avons ici un exemple précis de double pression sociale. Une pression directe de la hiérarchie et une pression indirecte liée aux habitudes professionnelles limitant l'accès des femmes aux postes opérationnels sur les chantiers. Ici, le DRH, à l'inverse de FH2, a choisi de sortir de son rôle initial en entrant en léger conflit avec la Direction.

Mais cette relation avec la hiérarchie peut entraîner une infraction au droit. Ainsi, un DRH, après 20 minutes d'entretiens nous dit :

> "*Moi je suis au service de mon patron, c'est sûr. Alors quand on est pas d'accord, c'est lui qui décide. Il est le dirigeant. Au final c'est le responsable ! Et puis parfois dans l'urgence on peut pas discuter. Y a un cas y a pas longtemps. On a embauché un jeune chauffeur de camion. Comme souvent, son contrat et sa DPE*[117] *sont faits dans la semaine suivant l'embauche. Oui, on est un peu surchargé…Là, notre nouveau chauffeur a été testé par un ancien pendant deux heures sur route. A midi, le nouveau m'appelle, avec un gros problème. Il avait encastré son camion dans le tunnel sous la place de l'Etoile ! Mon patron était avec moi dans le bureau. J'ai mis le haut-parleur. Le camion était mort, le tunnel endommagé, lui avec un gros bleu sur le genou. Quand on a raccroché, on était furieux. Mon patron m'a interdit d'envoyer la DPE. Normalement on aurait dû et on aurait dû déclarer. Mais là, on a fait comme s'il n'avait pas travaillé dans la boîte. On eu de la chance quelque part. Il a pas réclamé…*." (FH3).

Le DRH a enfreint le droit du travail, sur ordre de sa hiérarchie. Devant l'ampleur des dégâts, le caractère urgent de la conduite à tenir, et l'injonction de la direction, le DRH n'a pas cherché à faire valoir le droit du travail. On notera que cela a été facilité par le fait que les démarches légales étaient habituellement faites en dehors des

[117] La Déclaration Préalable à l'Embauche (DUE) doit être faite au plus tard le jour de l'embauche du salarié.

délais imposés. Mais la sanction, même légale et légitime peut produire une émotion chez le salarié :

> "*Pff…la prise de sanction est toujours désagréable. Pour moi j'veux dire ! J'aime pas ça. Oui, c'est vraiment le mauvais côté du job ! Même si des fois faut y passer* " (FH2).

La position de DRH dans la structure organisationnelle, à la charnière de la Direction et des opérationnels, peut rendre les décisions parfois délicates.

> "*Un jour je croise un agent de maîtrise avec des lunettes cassées. Une vraie caricature ! Toutes rafistolées avec du gros scotch…Bon le gars me dit qu'il les a cassées en travaillant, mais que son opticien lui avait fait prendre une garantie. Il a juste 10 € de franchise. Je lui dis qu'il nous fasse une lettre avec cette info et on lui remboursera la franchise. Et bien quand le patron a reçu la lettre et qu'il a appris que j'avais autorisé cet employé à se faire rembourser 10€ …il m'a fondu dessus ! On a eu une explication très dure, verbalement très violente. Il n'était pas d'accord pour qu'on le rembourse. J'ai fini par lui dire que l'on ferait mieux dans ce cas de faire une déclaration d'accident du travail, et que ça nous coûterait bien plus cher en augmentation de cotisation…Il est certain que maintenant, pour tous ces éléments, je me pose plus de question. Je renvoie la balle vers le haut.*" (FH3).

Cette remarque est intéressante car elle contraste avec la précédente du même interlocuteur. Nous voyons ici la prise de position du DRH en faveur d'un salarié, et ce, de façon légale. Mais la Direction ne l'a pas soutenu dans sa démarche, ce qui a produit une diminution de l'implication. Un sentiment de rupture apparaît alors :

> "*Pas commode après ça de s'investir. Pas commode du tout. Surtout quand la Direction valide des frais de représentation de plusieurs dizaines de milliers d'euros*" (FH3).

La rupture est liée à une incohérence perçue de discours et de comportements de la hiérarchie.

4.2.3.2 La nature des messages

Nous retenons les messages éthiques suivants :

- Le discours des pairs (la hiérarchie)
- Le comportement des pairs (la hiérarchie)
- La conséquence pour le tiers (le salarié)
- La demande explicite d'infraction au droit

Section 4. 3. Conclusions des entretiens

Les entretiens nous permettent de valider l'hypothèse générale de pertinence de notre questionnement de recherche et le choix des deux terrains. Cela permet aussi de renforcer l'hypothèse générale selon laquelle le contexte de décision est un élément influent de la décision éthique. Bien que nous n'ayons jamais obtenu une déclaration directe d'infraction notable aux réglementations applicables, nous avons, en laissant les interlocuteurs s'exprimer librement, pu faire émerger, peu à peu des situations dans lesquelles ils ont mobilisé leur éthique.

La sensibilité aux problèmes éthiques n'est pas uniforme. Elle dépend, semble-t-il, des valeurs personnelles (engagement professionnel), du type de mission et de la position dans l'entreprise. Ce dernier point est en concordance avec les résultats de Henthorne et Robin (Henthorne, Robin et Reidenbach 1992). Nous présentons dans le Tableau N°7. les messages retenus lors de l'exploitation des entretiens.

Tableau N°7. Typologie des messages issus des entretiens

	AERO	CAC	GRH
Image de qualité externe	X	X	
Conséquences sociales pour les tiers ou un salarié	X	X	X
Conséquences juridiques pour un tiers	X	X	
Soutien de la hiérarchie	X	X	X
Comportement de la hiérarchie		X	X
Code de déontologie	X		
Pressions du client	X		
Discours de la hiérarchie	X		X
Accompagnement du code de déontologie	X		

Au regard des messages préalablement listés dans la revue de littérature, les entretiens ont permis d'ajouter un phénomène de communication externe avec les clients (image qualitative, pressions). Ce résultat tiré des entretiens est cohérent avec les récents travaux (Guerrero et Herrbach 2009) sur le rôle de l'image externe de l'entreprise dans l'engagement interne des salariés et leur implication.

Tableau N°8. Liste finale des messages éthiques

Liste finale des messages
Image de qualité externe / pression clients
Conséquences sociales ou juridiques pour les tiers ou un salarié
Comportement des pairs
Discours des pairs
Discours de la hiérarchie
Comportement / soutien de la hiérarchie
Code de déontologie
Accompagnement du code de déontologie (formation, information)
Sanction juste/injuste
Communication institutionnelle externe

Les éléments de droits applicables dans les trois métiers sont présents par défaut puisqu'ils représentent le référentiel de décision.

Chapitre 5
Phase quantitative : une quasi-expérience de laboratoire

Synthèse du chapitre

Nous exposons dans ce chapitre les étapes méthodologiques de collecte des données quantitatives.

Bien qu'ayant adopté un cadre théorique détaché du Développement Moral Cognitif, nous administrons, préalablement à la quasi-expérience, un questionnaire psychométrique issu de ce courant théorique afin de pouvoir confirmer ou infirmer notre position théorique.

Nous expliquons, ensuite, le choix de la méthode des scénarios en environnement contrôlé (quasi-expérience), les traitements des biais, la constitution des groupes testés (répartition des individus, principe de contrebalancement des scénarios).

Enfin, nous présentons l'élaboration des scénarios, et tout particulièrement la façon dont les combinaisons de messages sont construites et introduites dans les vignettes afin de garantir la comparabilité des réponses entre les trois groupes.

Nous présentons dans ce chapitre la justification de la méthode de collecte des données, les modalités de sélection de la population, les conditions de collecte, les variables manipulées, les traitements des erreurs d'expérimentation et la construction du matériel de collecte.

Avant la collecte des données liées aux messages éthiques, nous avons administré par voie informatique le DIT2[118]. Il a été utilisé pour notre recherche afin de créer une variable de contrôle. En effet, si nous voulons nous assurer que le stade de Développement Moral Cognitif (phénomène individuel et endogène) n'est pas à la source des variations de nos variables dépendantes, il nous faut neutraliser son effet dans certains traitements. Cette approche est cohérente avec les constatations de précédentes recherches montrant que la relation entre DIT (1 ou 2) et la révélation des écarts d'audit n'était pas linéaire et encore moins systématique (Schatzberg, Sevcik, Shapiro, Thorne et Olusegun Wallace 2005). Nous avons fait traduire[119] de l'américain en français le DIT2 par un traducteur professionnel spécialisé en traductions académiques. La version française obtenue a fait l'objet de six relectures par des chercheurs français en gestion, ressources humaines, philosophie et par un correcteur de français spécialisé. La version définitive a été testée auprès de quinze doctorants en management et ajustée en fonction des remarques, dans la mesure où celles-ci ne mettaient pas en péril le sens des phrases du test. Enfin, le test en français a été renvoyé au laboratoire américain qui détient le copyright, pour validation. Il demeure pourtant une part incontrôlable liée à la traduction. Dans toute traduction de test psychométrique qui permette de s'assurer que le sens général des phrases est parfaitement maintenu dans la version française, l'usage d'un mot pour un autre peut avoir une incidence forte sur les résultats (Rest 1986 : 104-106). Ceci représente une limite.

[118] Defining Issues Test, version N°2.

[119] Seule la version DIT1 existait en français.

Section 5. 1. Collecte des données

5.1.1 **Le choix de la méthode**

Parmi les méthodes exploitables[120] (Myers et Hansen 2007) trois méthodes se révèlent pertinentes pour collecter nos données. L'étude de cas, l'expérience, l'enquête. Trois raisons motivent le rejet de l'étude de cas. La première raison est le coût des ressources mises en œuvre pour ce projet. Rappelons qu'un projet ne se définit pas uniquement par la beauté de sa question, mais aussi par la capacité à y répondre. L'étude de cas aurait nécessité une étude longitudinale incompatible avec la durée envisagée de la recherche opérationnelle (pas plus de 12 mois). La seconde est la validité des résultats. L'étude de cas aurait produit des résultats spécifiques à une situation organisationnelle unique, donc sans validité externe forte. En ce sens, elle n'est pas différente de l'expérience de laboratoire. Par ailleurs il nous semble difficile, voire impossible, de réaliser une recherche de cette nature in vivo en raison du trop grand nombre de variables potentiellement polluantes. La troisième raison se réfère à l'objectif de la recherche. En proposant un modèle, nous ne revendiquons pas la production d'une image fidèle de la réalité, mais une représentation réductrice de la réalité appréhendée. Le modèle, en réduisant les composants par rapport au terrain modélisé, réduit la complexité de l'objet permettant une compréhension accrue de la réalité. Nous privilégions le sens général produit au détriment du réalisme descriptif. Nous rejoignons Ricoeur : *« La métaphore est au langage poétique, ce que le modèle est au langage scientifique, quant à la relation au réel »* (Ricoeur 1975).

L'enquête et l'expérience sont alors deux alternatives possibles, mais avec des limites importantes. D'abord, l'expérience impose de manipuler des variables réelles, ce qui, dans le cas de la perception des messages éthiques, est quasi-impossible. Ensuite l'enquête, fondée sur des questionnaires généralement auto-administrés, présente une grande série de biais cognitifs qui pouvaient rendre les données

[120] Phénoménologie, étude de cas, action participante, étude documentaire, enquête, sondage, expérience.

particulièrement peut fiables. Nous avons donc choisi de mener une enquête, mais en minimisant les biais au moyen de conditions expérimentales d'administration. Nous intitulons la méthode "quasi-expérience", terme déjà existant pour nommer une expérience de laboratoire dont les sujets ne sont pas distribués de façon aléatoire.

La quasi-expérience a trois finalités (Laramée et Vallée 1991 : 277-281).

- Faire la preuve de l'existence d'une relation fonctionnelle entre les variables étudiées. D'après les auteurs, il faut privilégier la recherche de relations causales. C'est-à-dire que si A se produit, il y a forte probabilité que B se produise. Et B ne peut se produire si A ne se réalise pas. Toutefois, dans un contexte systémique, cette fonction est remise en cause puisque B peut, par itération, devenir antérieur à A dans une seconde boucle procédurale.

- Contrôler systématiquement les variables indépendantes comme variables induisant une modification d'état des variables dépendantes. Il s'agit de s'assurer que seules les variables à l'étude sont introduites dans le plan expérimental, à l'exclusion de toute autre. Les autres variables dont on souhaite neutraliser les effets sont nommées variables de contrôle.

- Elle doit permettre de prédire. Il doit être possible de prédire les comportements des variables dépendantes étudiées en fonction des variables indépendantes, mais uniquement dans le cadre du plan expérimental de laboratoire.

La démarche expérimentale est aussi fortement critiquée. Elle empêche la prise en compte des contextes (Seville 2006). Elle ne permet pas l'étude des interrelations entre les différents éléments de l'organisation (Thiétard 2005). Nous nous accordons avec ces approches. Mais elles semblent exclure le fait que face à la complexité d'une réalité encore peu comprise ou expliquée, il est parfois nécessaire de simplifier, et donc appauvrir cette réalité pour qu'elle soit accessible au raisonnement. C'est dans cette démarche que nous nous inscrivons. L'enrichissement du contexte expérimental fait alors l'objet de recherches complémentaires. La démarche expérimentale permet alors de proposer des hypothèses nouvelles à tester ultérieurement. Ces tests peuvent se faire, soit par expérimentation plus complexe, soit in vivo.

La méthode expérimentale permet en revanche de répondre à trois problèmes particuliers de recherche. D'une part proposer une série de réponses à des observations impossibles à réaliser en milieu naturel. D'autre part c'est une méthode qui permet, face à une réalité particulièrement complexe, de simplifier partiellement afin de tenter, dans un premier temps, d'isoler certains phénomènes. Enfin, tirer d'une série de situations expérimentales des hypothèses qui seront testées ultérieurement (Sockel et Anceaux 2002 : 30-31). Pour les auteurs, en psychologie, expérimenter, c'est "*…définir les conditions d'apparition d'un événement ou d'un comportement…*". Selon eux, la méthode consiste "*à faire varier un facteur ou les états d'un facteur et de mesurer les effets de cette variation sur le comportement des sujets*".

Dans notre cas, nous souhaitons aborder la partie perception du contexte, indépendamment des facteurs de personnalité et de culture.

5.1.2 **La population**

5.1.2.1 La cible

Il s'agit d'auditeurs en activité (intervenant dans les phases opérationnelles de l'audit ou dans l'encadrement des missions) ou de praticiens de la GRH.

Nous avons exclu de la population expérimentale les personnes suivantes :

- Auditeurs et praticiens de GRH de moins de 2 ans d'expérience dans le métier afin de limiter les effets de mimétisme ou de socialisation en cours lors de la formation des nouveaux diplômés. Cette limite a été validée par les dirigeants des différents cabinets. Ce seuil se justifie aussi par une étude menée en 1997 montrant que le phénomène de socialisation au regard du climat éthique se stabilise à partir de 18 mois d'intégration dans l'entreprise (van Vianen 1997).
- Pour l'audit, ce sont des salariés ayant en charge des missions d'audit de façon ponctuelle ou ayant des missions d'assurance qualité majeures. Ces derniers sont en effet à la source d'une partie importante des messages implicites et explicites.

- Les dirigeants et associés. Dans le cadre aéronautique cela se justifie par leur participation active au développement des scénarios. Dans le cadre du CAC, cela se justifie par le risque de confondre dans la mesure de la décision, ce qui relève de la nécessité légale liée à l'audit avec la responsabilité légale et avec la responsabilité économique. En outre, dans les deux cas, les cadres et dirigeants sont à l'origine de messages explicites et implicites que nous souhaitons étudier. Leur perception est donc par définition diminuée. Ceci est tout particulièrement le cas des codes de déontologie, de leur propre comportement, de leur propre discours.

- Les personnes ayant participé à la conception ou la validation des scénarios, aux tests du matériel expérimental ou aux entretiens exploratoires.

5.1.2.2 La constitution des groupes quasi expérimentaux

La définition quantitative des groupes expérimentaux pose problème. En effet, les préconisations en sciences de gestion sont de rechercher un seuil de significativité supérieur ou égal à 95 % (p=<5%) afin de pouvoir réaliser des extrapolations statistiques (Thiétard 2003). Pourtant nombre de recherches expérimentales ne font pas appel à autant de sujets. Cela dépend de la finalité de celles-ci. Si l'on cherche une étude expérimentale confirmatoire d'hypothèses avec pour objectif d'étendre les résultats à une population de référence, la taille des groupes doit être importante. Si l'on cherche à mettre en évidence des phénomènes permettant de construire un nouveau modèle dont les hypothèses associées pourront être testées dans d'autres recherches, la taille des groupes peut être fortement réduite. La taille est aussi fonction inverse de la variation des variables dépendantes. Si la variation attendue est faible, il faudra des groupes importants pour pouvoir s'assurer de la fiabilité des données. Si les variations sont fortes, il est possible de limiter la taille des groupes (Myers *et al* 2007 : 260-263).

Trois groupes ont été créés :

Groupe d'auditeurs de commissariat aux comptes (CAC)

Groupe d'auditeurs aéronautiques (AERO)

Groupe de praticiens en gestion des ressources humaines (GRH)

Etant donné le nombre restreint d'auditeurs en aéronautique, nous arrivons à une population maximale de 90 auditeurs à contacter. En excluant les auditeurs relevant des quatre critères cités en section précédente, et ceux postés à l'étranger ou dans les départements et territoires d'outre-mer (exclusion pour des raisons pratiques et financières) nous ramenons la population à 79 auditeurs.

Pour les auditeurs de commissariat aux comptes, la sélection s'est opérée de trois façons. Dans un premier temps une association regroupant 8 cabinets a été contactée. Cela a permis d'accéder à 36 auditeurs. Ensuite, une campagne de prospection des cabinets de plus de 20 salariés en Ile de France a permis de sélectionner 16 auditeurs supplémentaires. Enfin, un cabinet international, de tout premier rang, a été approché, ainsi qu'un cabinet de petite taille dans le sud de la France. Nous avons pu, au total, contacter 72 auditeurs de CAC.

Les praticiens de GRH ont été approchés de deux façons. Nous avons demandé la participation des personnes inscrites en formation continue à l'IAE de Paris en Master RH. Parallèlement une série de responsables des ressources humaines ont été contactés sur la base d'un réseau personnel pour solliciter leur participation. Au total, nous avons contacté 101 praticiens.

Nous n'avons pas pu apparier les groupes A et C (Myers *et al* 2007 : 276-278), en raison de l'impossibilité de dégager des recherches existantes une variable significative influençant le niveau de perception de la situation éthique ou le jugement éthique du sujet (O'Fallon *et al* 2005).

5.1.3 **Les conditions de réalisation**

Pour les trois groupes C, A et H, le questionnaire DIT2 est administré par internet.

Pour les groupes A, C et ceux du groupe H contactés directement en entreprise (et pour lesquels nous avons obtenu les autorisations préalables de la part des dirigeants) la quasi-expérimence a eu lieu dans les locaux des entreprises, dans une salle dédiée. Pour les praticiens du groupe H contactés par le biais de l'IAE, l'expérience a eu lieu lors d'une séance de cours. Tout a été réalisé par le même expérimentateur. La procédure d'accueil a été systématiquement la même, avec les mêmes messages d'accueil et de courtoisie.

Passation :

Etape 1 : Accueil des participants

Etape 2 : vérification que le DIT2 a été renseigné par tous les participants présents et que ces derniers disposent de leur code anonyme des participants

Etape 3 : explication des consignes puis distribution des supports (classeurs)

Etape 4 : lecture du scénario test et des questions associées

Etape 5 : réponse aux questions des participants liées aux consignes

Etape 6 : quasi-expérience

- Chaque participant utilise le classeur fourni dans l'ordre indiqué
- Interdiction d'échanger entre les sujets
- Interdiction de revenir en arrière ou d'avancer dans les scénarios
- Interdiction de sortir avant que tous les sujets présents n'aient terminé

Etape 7 : récupération des supports

Etape 8 : explications de la recherche

Tous les supports étaient des classeurs anonymes et comportaient une zone d'inscription du code "participant" transmis par mail quelques jours plus tôt et permettant de rapprocher les données de l'expérience avec les données du DIT2. Les classeurs permettent de s'assurer du maintien des feuillets dans l'ordre voulu. Ils ont été distribués après installation des sujets. Une procédure orale d'accueil et de présentation a été systématiquement utilisée, indifféremment pour les trois groupes afin de garantir une uniformité des instructions (voir Annexe 7). En fin de séance, les supports (classeurs) ont été récupérés. Une explication a été faite alors des objectifs de la recherche. Lors de cette explication, il a été mis l'accent sur l'anonymat des réponses et la possibilité pour chaque auditeur de contacter l'expérimentateur s'il souhaite modifier ou retirer ses réponses de la recherche, conformément aux règles légales en vigueur (CNIL)[121] et à la déontologie du chercheur en sciences sociales (Myers *et al* 2007 : 42-66). Les réponses ont été saisies dans une feuille de calcul informatique pour la préparation du traitement.

5.1.4 **Traitement des erreurs d'expérimentation**

La mise en œuvre d'un protocole expérimental est particulièrement sensible à l'influence de variables parasites. Leurs effets, sont qualifiés de biais expérimentaux. Ils peuvent être aléatoires ou systématiques. Nous avons recensé dans la littérature les biais potentiels (Campbell 1957, Campbell et Stanley 1966, Cook et Campbell 1979, Myers *et al* 2007, Sockel *et al* 2002). Pour chacun d'entre eux, nous présentons les moyens que nous allons utiliser pour les éliminer, les neutraliser, ou en identifier les conséquences.

5.1.4.1 L'effet de fatigue ou le biais de maturation.

La durée maximum prévue est d'une heure et quarante cinq minutes. Il ne sera pas prévu de pause afin d'éviter les échanges entre les personnes. Un éventuel effet de fatigue sera neutralisé en même temps que l'effet d'ordre. L'effet de fatigue entretenu sera en outre représentatif de la fatigue et de la tension engendrée par l'activité saisonnière et le surcroît de travail en période de révision des comptes ou en période

[121] Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

de préparation des équipements aéronautiques saisonniers. Ce cadre de travail a été confirmé par la Direction Générale du GSAC et un associé de cabinet de commissariat aux comptes.

5.1.4.2 L'effet d'entraînement

L'effet d'entraînement représente le fait que l'individu améliore sensiblement ses réponses au fur et à mesure qu'il acquiert une certaine maîtrise de l'outillage d'expérimentation. Pour éviter ce phénomène, nous utiliserons une situation de présentation, préremplie afin de s'assurer que chacun a compris le mode de remplissage.

5.1.4.3 L'effet d'ordre

L'effet d'ordre représente l'influence d'une séquence de test sur les séquences suivantes, pour un même individu. Ce phénomène ne peut être supprimé au niveau de l'individu mais les effets peuvent être annulés statistiquement en réalisant, soit un plan de contrebalancement total, soit un plan de contrebalancement partiel. Le plan de contrebalancement total consiste à distribuer à chaque individu une combinaison de séquence différente. La totalité des distributions permettrait de couvrir la totalité des combinaisons possibles. Le plan de contrebalancement partiel consiste à ne prendre que certaines combinaisons et à les distribuer aléatoirement. Cette technique est utilisée lorsque la population n'est pas de taille suffisante pour permettre de tester toutes les combinaisons possibles. Pour notre recherche, le contrebalancement total n'est pas possible en raison du nombre de combinaisons à tester et du faible nombre d'individus pouvant participer à l'expérience. En effet, la population des auditeurs de certification aéronautique est au maximum de 79. Nous utiliserons donc un plan de contrebalancement partiel (ou renversement partiel) sur les situations et sur les combinaisons de messages présentées. Les quinze scénarios ne sont pas présentés dans le même ordre à tous les participants. Cette méthode permet de neutraliser statistiquement deux phénomènes. Le biais d'entraînement lié au fait que le sujet expérimental apprendra à manipuler le matériel expérimental, au fur et à mesure de la succession des questions répétées. La qualité des réponses risque alors d'évoluer non en raison des variables expérimentales mais en raison de l'apprentissage du participant. Le second biais est celui de la fatigue et

de la lassitude. La méthode de renversement partiel est la seule envisageable, contrairement au renversement complet. En effet, pour ce dernier, il faut envisager de distribuer les questions dans autant d'ordres qu'il y a de combinaisons possibles de questions. Ceci est impossible au regard de la population limitée d'auditeurs. Le renversement partiel consiste en la réalisation d'un nombre plus restreint de combinaisons aléatoires. Nous avons 15 scénarios, mais le premier est un scénario sans contexte nous servant d'étalonnage de la décision. Ce scénario est donc isolé dans le cadre des renversements et systématiquement présenté en premier. Nous avons utilisé la méthode du carré latin pour créer nos renversements. Nous aboutissons à 15 combinaisons dans lesquelles les séquences de présentation des scénarios sont toutes différentes (Tableau N°9.) et où chaque scénario n'est pas présenté plus de deux fois à la même place dans la séquence (Tableau N°10.). Pour s'assurer que les séquences seront suivies par les sujets, le support papier servant à l'expérience est présenté dans un classeur individuel. Afin de ne pas déstabiliser le sujet expérimental, les scénarios ont deux codes d'identification. Un code définissant le numéro dans le protocole (numéro permanent de S1 à S15) et un code en tête de page définissant l'ordre dans lequel il est présenté au sujet (Cas 1 à Cas 15).

Tableau N°9. Tableau des renversements

N° du scénario	N° de renversement														
Position dans la séquence	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	11	6	12	7	3	8	14	3	9	10	4	10	5	15
3	3	6	12	7	13	8	6	9	15	4	8	5	5	11	14
4	4	12	7	13	8	14	9	7	10	10	11	11	6	6	13
5	5	7	13	8	14	9	15	10	6	11	12	6	12	7	11
6	6	8	8	14	9	15	4	11	11	12	5	9	7	13	12
7	7	14	9	9	15	10	2	3	12	2	13	13	11	8	10
8	8	9	15	2	10	2	11	12	4	13	3	14	13	12	9
9	9	13	10	11	2	11	3	4	13	5	14	12	14	15	8
10	10	2	2	3	3	5	12	13	5	14	6	15	15	14	7
11	11	15	3	4	12	4	5	8	14	6	15	7	2	2	6
12	12	3	4	10	5	13	14	6	9	15	7	2	8	3	5
13	13	4	14	5	11	6	10	15	7	7	2	8	3	9	4
14	14	10	5	15	6	12	7	5	2	8	4	3	9	4	3
15	15	5	11	6	4	7	13	2	8	3	9	10	4	10	2

Tableau N°10. Fréquence des positions des scénarios dans les combinaisons

Fréquence d'apparition	N° de renversement													
Position dans la séquence	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1
3	0	1	1	2	2	1	2	1	0	1	1	1	1	1
4	0	0	1	0	2	2	1	1	2	2	1	2	1	0
5	0	0	0	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1
6	0	0	1	1	1	1	2	2	0	2	2	1	1	1
7	2	1	0	0	0	1	1	2	2	1	1	2	1	1
8	2	1	1	0	0	0	1	2	1	1	2	2	1	1
9	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	1	2	2	1
10	2	2	0	2	1	1	0	0	1	0	1	1	2	2
11	2	1	2	1	2	1	1	0	0	1	1	0	1	2
12	1	2	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
13	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1
14	1	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
15	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	1	0	1

5.1.4.4 Le biais de contamination

Le biais de contamination représente le risque de voir les auditeurs testés de discuter de l'expérience avec des auditeurs devant y participer ultérieurement. Ce biais a été neutralisé pour les sujets en commissariat aux comptes puisque tous les sujets d'un même cabinet réalisent le test dans la même séance. En revanche il n'a pas été possible de faire la même opération pour les auditeurs en aéronautique en raison de leur éloignement géographique sur l'ensemble du territoire métropolitain. Il a toutefois été limité en n'organisant qu'une seule session par site et en demandant à la fin de chaque session de bien vouloir conserver le "secret des tests" jusqu'à la fin de la campagne d'expérimentation.

5.1.4.5 Les biais d'expérimentateur 1 et 2.

Le biais d'expérimentateur-1 est le risque que des expérimentateurs différents administrent l'expérience différemment, induisant des comportements variés ayant un rapport avec les variables dépendantes (de Singly 2006 : 84, Rosenthal 1976). Ce point a été supprimé en ayant un unique expérimentateur pour l'ensemble de la

recherche. Le biais d'expérimentateur-2 représente le risque d'avoir des comportements et commentaires d'accueil des sujets expérimentaux différents à chaque session. Ce risque a été réduit en rédigeant un protocole d'accueil et d'explication systématiquement lu aux sujets, sans en dévier (voir Annexe 7). L'interaction expérimentateur/sujet expérimental, est ainsi systématisée. En revanche le risque que cela provoque une influence même minime n'est pas annulé. Nous avons réduit le contact en face-à-face à son strict minimum avant expérience (McGuigan 1971).

5.1.4.6 Le biais de désirabilité sociale

Le biais de désirabilité sociale est un risque majeur dans notre recherche. Le sujet expérimental peut chercher à répondre aux questions dans le sens qu'il imagine que l'expérimentateur attend ou bien dans le sens qu'il imagine que la société (ou son entreprise) attend (Crowne et Marlowe 1964). Ce second biais ne peut pas être évité. En revanche le premier sera évité en utilisant la méthode des vignettes, c'est-à-dire que les questions ne seront pas posées en face-à-face oralement (Alexander et Becker 1978). Elles seront écrites et non-commentées par l'expérimentateur. L'anonymat, garanti par écrit et par l'attribution d'un code individuel, permet aussi de minimiser l'effet de désirabilité sociale (Thomas, Hall, Miller, Dewhirst, Fine, Taylor et Rosnow 1979).

5.1.4.7 Le biais historique

Le biais historique représente un phénomène personnel ayant affecté le sujet dans les heures précédant l'expérience et qui viendrait modifier ses réactions ponctuellement. Il ne nous est pas possible de maîtriser ce biais dans la mesure où notre recherche est avant tout exploratoire et que nous ne savons pas avec certitude quels facteurs peuvent influencer la décision de l'auditeur.

5.1.4.8 L'effet de test

L'effet de test représente le risque que la variable dépendante évolue du seul fait d'administrer deux fois le même test. Il n'est pas possible d'éliminer ce phénomène. Nous pouvons cependant le minimiser statistiquement grâce au contrebalancement partiel.

5.1.4.9 Le biais d'hypothèse

Le biais d'hypothèse des sujets représente le fait que les sujets puissent tenter de comprendre ce qu'attend l'expérimentateur. Nous ne pouvons totalement masquer l'objectif de la recherche. Les tests ont montré que les auditeurs ont compris, dès l'administration du DIT2, le thème général. Si la problématique précise n'est pas révélée, les sujets ont, dès le quatrième scénario, identifié la méthode générale, principalement au regard du classement des messages éthiques. Ce problème reste une limite dans la démarche.

5.1.4.10 Le biais de l'"illusion de bien se comporter"

Le biais de l'"illusion de bien se comporter" représente le fait que par défaut, chaque individu pense agir correctement, et minimise les conséquences négatives de ses actes ou décisions (Taylor et Brown 1988). Bien évidemment, dans le cadre de notre recherche, ce biais est fondamental. Nous ne pouvons l'éviter, car nous ne pouvons corriger les données ou nous assurer que les réponses fournies sont exemptes de sous-estimation. Pour s'assurer que nous ne serons pas touchés par ce biais, les impacts seront analysés de façon comparative entre les individus, et non en valeur absolue. Ainsi, c'est la variation entre les groupes qui nous intéressera et non le niveau de réponse intrinsèque.

Section 5. 2. Construction du matériel

5.2.1 **La méthode des vignettes**

La méthode des vignettes présente des résultats proches de la méthode expérimentale pour des hypothèses identiques (Bem 1972, Stau 1975).

La quasi-expérience consistera en la mise en place de situations de décision d'audit de type dilemme. Chaque situation permettra de mesurer la réaction de l'auditeur. Chaque situation sera précédée de communications sous forme de combinaisons de messages à vocation de modifier l'éthique de l'auditeur. Ces messages seront soit formels (représentant les messages explicites) soit informels (représentant les messages implicites). Son principal avantage est donc de pouvoir manipuler les

éléments contextuels et de standardiser les stimuli en expérimentation (Alexander *et al* 1978) tout en restant proche d'une situation opérationnelle réaliste (Bass *et al* 1999). Cette possibilité permet donc aussi de multiplier les contextes éthiques et de les adapter aux objectifs de recherche en s'affranchissant des contraintes de terrain (Weber 1992)[122]. Elle est particulièrement utilisée dans les recherches sur l'éthique. Que ce soit en management général (Brief *et al* 1991b, Frederickson et Mittchel 1984, Frey 2000, Fritzsche et Becker 1983, Fritzsche et Becker 1984, Premeaux et Mondy 1993, Weber 1990), en marketing et négociation (Akaah 1989, Bellizzi et Hite 1989, Frederickson *et al* 1984, Reidenbach *et al* 1988, Reidenbach, Robin et Dawson 1991), en finance (O'Higgins et Kelleher 2005), en ressources humaines (Laczniak et Inderrieden 1987, Wise 2008) en stratégie, en comptabilité ou en audit, en psychologie -principe d'attribution- (Kanekar et Pinto 1991) et la quasi-totalité des outils de mesure de l'éthique comme nous l'avons montré dans la partie précédente. Cette méthode est aussi adaptée à un domaine adjacent à notre recherche, le domaine médical avec des problématiques de modélisation du processus de décision (Claassen et Lovitt 2001), de formation à l'éthique (Goldie, Schwartz, McConnachie et Morrison 2002) ou de l'étude des conflits éthiques dans les établissements de santé (Nelson, Weeks et Campfield 2008). Enfin, bien que la méthode limite explicitement le nombre de variables introduites et manipulées dans chaque scénario, elle reste cependant cohérente avec l'approche systémique de la recherche. La part d'aléa non-maîtrisée en raison de la simplification est

[122] Weber recommande dans son article d'exploiter les scénarios existants afin de pouvoir comparer les résultats obtenus. Il exprime un regret de voir se multiplier les outils de simulation en éthique n'ayant pas de base commune. Son argument nous semble soutenable dans l'absolu, mais se heurte à deux problèmes fondamentaux. Le premier est que les dimensions éthiques traitées dans les différentes recherches optant pour la méthode des scénarios sont souvent très éloignées les unes des autres, quand le concept même d'éthique n'est pas tout simplement galvaudé. Le second est que notre objet de recherche nécessite un outillage dont nous n'avons pas trouvé d'exemple dans la revue de littérature effectuée. Il nous est dès lors impératif de construire un outil adéquat à notre projet et sa méthodologie. Weber lui-même conclut en 1996 à la pertinence de l'élaboration de nouveaux outils de mesure du Développement Moral Cognitif, tout en soutenant la nécessité de maintenir les outils MJI et DIT dans l'arsenal du chercheur.

représentative de la part d'aléa dans la réalité et élimine toute prétention de déterminisme du système (Donnadieu *et al* 2002 : 85).

La méthode des vignettes est issue de la psychologie qui parle de tests de jugements situationnels dont la fiabilité dans le domaine du recrutement est élevée (Lievens et Peeters 2006). Les auteurs ont montré une relativement forte prédictivité des comportements ultérieurs. Ces tests qui peuvent être écrits, multimédia ou vivants, ont été principalement utilisés par les praticiens du recrutement aux Etats-Unis, et dans une moindre mesure en France. Ils fonctionnent sur le principe d'une situation professionnelle présentée à la personne testée. L'avis de cette dernière est demandé au sujet de la décision prise ou à prendre. La méthode envisagée est celle du test écrit sur la base, mais l'objectif final n'est pas le recrutement mais une mesure de la réaction en situation de dilemme moral des auditeurs. La méthode des vignettes est une méthode projective qui évite à l'individu testé de se sentir directement évalué et permet de déjouer les mécanismes de défense liés à la justification et l'autojustification (Reynaud 2001)[123].

5.2.2 **Construction du matériel**

Nous avons intégré les éléments fondamentaux de notre revue de littérature dans le matériel expérimental :

- Bien que les messages combinés soient présentés afin de savoir s'ils ont un impact sur la décision, nous ne sommes pas dans un cadre interactionniste car nous ne prenons pas pour hypothèse que ce sont les messages qui influencent, mais le sens donné par les sujets expérimentaux qui les influencent eux-mêmes.
- Situations contextualisées.
- Pas de présupposition sur le caractère éthique de la situation. Seule l'ambiguïté introduite postule de la difficulté à répondre.

[123] L'article met l'accent sur la méthode dans le cadre des décisions stratégiques. Mais les conditions de décisions stratégiques sont proches de celles de la décision éthique : intimité, secret, engagement social, stratégie d'acteur. C'est la raison pour laquelle nous y faisons référence.

- Des messages explicites et implicites combinés.
- Une série de questions non pas sur l'éthique mais sur le sens donné par le sujet expérimental de la situation.

La méthode de construction des scénarios est identique pour les deux populations. Il s'agissait dans un premier temps d'élaborer des situations techniques devant représenter un écart d'audit ou un écart au Droit du Travail. Cet écart est flagrant, mais ne relève pas de l'éthique. Cet écart se doit d'être sans équivoque, réaliste et plausible. A la fin de chaque scénario, un auditeur ou un praticien de GRH, "héros" fictif, prend une décision. Cette décision est ensuite soumise au jugement du sujet expérimental. Nous avons distribué les rôles des "héros" de chaque scénario de façon équitable entre hommes et femmes. Afin de ne pas introduire de biais d'anticipation, nous avons présenté les décisions des "héros" de façon alternativement conforme ou non-conforme. De même que nous avons pour chaque genre, distribué les décisions conformes ou non-conformes de façon équilibrée (Tableau N°11. et Tableau N°12.).

Tableau N°11. Scénarios par genre et sens des décisions – 1/2

	Auditeur ou praticien "Héros"			
	Homme		Femme	
	Décision conforme	Décision non-conforme	Décision conforme	Décision non-conforme
S1			1	
S2				1
S3				1
S4	1			
S5	1			
S6			1	
S7		1		
S8				1
S9		1		
S10			1	
S11	1			
S12		1		
S13	1			
S14			1	
S15		1		
Total	4	4	4	3

Tableau N°12. Scénarios par genre et décisions – 2/2

	Homme	Femme	Total
Décision conforme	4	3	7
Décision non-conforme	4	4	8
Total	8	7	15

La première étape a consisté en la réalisation de trois séries de 15 situations techniques (une série CAC, une série Aéro, une série GRH). Ces situations techniques devaient être réalistes et surtout représenter un écart flagrant mais non-caricatural entre le processus audit et le référentiel applicable (ou entre la pratique et le droit du travail pour les praticiens de la GRH). Ces situations techniques hors contexte éthique (nous parlons de scénarios secs) ont été élaborées en collaboration avec deux commissaires aux comptes, un directeur des ressources humaines et un juriste spécialisé en droit du travail pour la partie GRH, complétés avec quatre papiers de recherche ayant traité de cette problématique en GRH (Trevino et Nelson 2004, Weiss 1997, Wiley 1998, Wiley 2000), trois auditeurs et le responsable qualité du GSAC[124]. Toutes les personnes ayant participé à l'élaboration ont été ensuite écartées de la population testée au final. Ces cas devaient engendrer une réaction de notification d'écart de la part des auditeurs ou une réaction de mise en conformité au droit du travail.

Voici les vignettes[125] du scénario S12 pour chaque groupe, avant introduction des messages éthiques.

[124] Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile

[125] Nous présentons en Annexe 6 la totalité des scénarios avec l'identification des messages type par type dans chacun d'entre eux.

S12 groupe A

> Monsieur OFRAIN est inspecteur depuis deux ans au GSAC, au sein d'une très grosse Unité Opérationnelle. Lors d'un audit Part 21G d'un organisme fabricant des vérins de train d'atterrissage, portant sur les moyens de mesure, Monsieur OFRAIN, responsable de surveillance de l'organisme constate les éléments suivants :
> - une clé dynamométrique disponible en atelier est hors validité,
> - le PV d'étalonnage d'un manomètre est non-visé.
>
> Monsieur OFRAIN décide de faire une simple remarque sur les moyens de mesure.

S12 groupe C

> Le cabinet de commissariat aux comptes, où travaille Monsieur OFRAIN depuis deux ans, vient d'obtenir le mandat d'une société de services aux entreprises à l'étranger. Monsieur OFRAIN termine l'analyse des risques et tout particulièrement la séparation des tâches au sein de l'entreprise. Il constate que la caisse d'espèces est manipulée et enregistrée en comptabilité par la même personne. En outre, aucune procédure de contrôle n'est prévue dans le recueil des procédures du client. Les paiements en espèces sont relativement fréquents. Monsieur OFRAIN ne notifie pas ce fait dans son rapport.

S12 groupe H

> Monsieur OFRAIN est chargé de la rémunération des journalistes dans un petit groupe de presse régionale. La situation financière du journal "*la vie du Lezzar Libéré*" est tendue. Le Rédacteur en Chef souhaite fidéliser ses meilleurs journalistes qui risquent de partir pour la concurrence. Faute de les payer plus, il propose à Monsieur OFRAIN de les autoriser à produire des justificatifs de repas pris en famille au restaurant en les faisant ensuite passer pour des repas professionnels. Il accepte le principe des frais.

La seconde étape a consisté en l'introduction des messages éthiques. Ils étaient classés en 4 catégories: explicites favorables, explicites défavorables, implicites favorables, implicites défavorables (Tableau N°13.). Les scénarios S2, S3, S4 et S5 ne contiennent qu'un message. Les scénarios S6, S7, S8, S9, S10 et S11 en contiennent deux, en alternant les combinaisons possibles de types de messages. Les scénarios S12, S13, S14 et S15 en contiennent trois, en alternant également les combinaisons possibles. Nous rappelons ici que la notion de favorable ou défavorable est relative à l'influence[126] que ces messages devraient avoir sur la conformité de la décision au regard de ce qui est attendu.

[126] Influence théorique lorsqu'elle est issue de la littérature et influence pratique lorsqu'elle est issue des entretiens exploratoires

Tableau N°13. Répartition des messages par scénario

Scénarios	Messages implicites (MI)		Messages explicites (ME)		Messages implicites (MI)		Messages explicites (ME)	
	F*	D*	F	D	F	D	F	D
S1								
S2	1				Consultation dossiers archivés			
S3		1				Non-réponse de la hiérarchie		
S4			1				Code de déontologie	
S5				1				Conseil collègue
S6	1		1		Sanction juste		Soutien de la hiérarchie	
S7	1			1	Comportement de la hiérarchie			Demande de la hiérarchie
S8		1	1			Conséquence pour un pair	Discours de la hiérarchie	
S9		1		1		Comportement des pairs		Demande de la hiérarchie
S10	1	1			Comportement des pairs	Sanction injuste		
S11			1	1			Code de déontologie	Discours des pairs
S12	1	1	1		Comportement des pairs	Comportement de la hiérarchie	Discours des pairs	
S13	1	1		1	Communication institutionnelle	Conséquences salarié externe		Sanction injuste
S14	1		1	1	Communication institutionnelle		Formation code déontologie	Discours des pairs
S15		1	1	1		Conséquences salarié externe	Sanction juste	Discours des pairs

* "F" = favorable ; "D" = défavorable.

Chaque type de message éthique identifié a été "traduit " en une situation particulière et compatible pour les trois métiers.

Voici à nouveau les scénarios N° 12 après introduction des messages. Les messages sont ici identifiés entre crochets, et la nature des messages (MEF, MIF,

MED, MID) en gras avant le crochet de fermeture. Dans le support expérimental, ces données (crochet et sigles en gras) n'apparaissent pas.

S12 groupe AERO

Monsieur OFRAIN est inspecteur depuis deux ans au GSAC, au sein d'une très grosse Unité Opérationnelle. **[**Les collègues de Monsieur OFRAIN notifient systématiquement tout écart constaté dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) **MIF]**. Lors d'un audit Part 21G d'un organisme fabricant des vérins de train d'atterrissage, portant sur les moyens de mesure, Monsieur OFRAIN, responsable de surveillance de l'organisme constate les éléments suivants :
- une clé dynamométrique disponible en atelier est hors validité,
- le PV d'étalonnage d'un manomètre est non-visé.

[Madame KOJOVA, auditrice dans la même équipe, lui suggère d'ouvrir un écart de niveau 2 **MEF]**. Parallèlement, **[**Monsieur OFRAIN a eu l'occasion de voir son rapport modifié par sa hiérarchie afin de minimiser l'impact de constations similaires faites lors de deux précédents audits **MID]**. Monsieur OFRAIN décide de faire une simple remarque sur les moyens de mesure.

S12 groupe CAC

Le cabinet de commissariat aux comptes, où travaille Monsieur OFRAIN depuis deux ans, vient d'obtenir le mandat d'une société de services aux entreprises à l'étranger. **[**Les collègues auditeurs de Monsieur OFRAIN révèlent systématiquement dans leurs rapports tout écart constaté, même mineurs **MIF]**. Monsieur OFRAIN termine l'analyse des risques et tout particulièrement la séparation des tâches au sein de l'entreprise. Il constate que la caisse d'espèces est manipulée et enregistrée en comptabilité par la même personne. En outre, aucune procédure de contrôle n'est prévue dans le recueil des procédures du client. **[**Madame KOJOVA, auditrice dans la même équipe, lui suggère de retranscrire ses constatations **MEF]**. Parallèlement, **[**Monsieur OFRAIN a eu l'occasion de voir son rapport modifié par sa hiérarchie afin de minimiser l'impact de constations similaires faites lors de deux précédents audits **MID]**. Les paiements en espèces sont relativement fréquents. Monsieur OFRAIN ne notifie pas ce fait dans son rapport.

S12 groupe GRH

Monsieur OFRAIN est chargé de la rémunération des journalistes dans un petit groupe de presse régionale. **[**Le collègue chargé des contrats de travail et des congés est particulièrement attentif au respect des règles applicables à sa fonction **MIF]**. La situation financière du journal "*la vie du Lezzar Libéré*" est tendue. Le Rédacteur en Chef souhaite fidéliser ses meilleurs journalistes qui risquent de partir pour la concurrence. Faute de les payer plus, il propose à Monsieur OFRAIN de les autoriser à produire des justificatifs de repas pris en famille au restaurant en les faisant ensuite passer pour des repas professionnels. **[**Monsieur OFRAIN a déjà constaté que le Directeur du groupe avait accepté ce type de solution pour rétribuer ponctuellement certains salariés **MID]**. Pourtant, **[**Madame KOJOVA, responsable financière lui suggère d'éviter cette pratique, bien qu'elle soit très courante dans le secteur de la presse et sans risque **MEF]**. Il accepte le principe des frais.

Nous considérons donc que tous les écarts d'audits présentés se valent[127]. Le premier scénario (S1) présentant un écart hors contexte nous sert donc désormais de référence. Il s'agit de la situation de contrôle[128]. En le présentant aux sujets expérimentaux, nous pouvons déterminer leur capacité à révéler un écart d'audit ou un écart au droit du travail, dans une situation sans ambiguïté. Nous nous attendons à avoir 100 % de réponses conformes à la réglementation. Les quatorze scénarios suivants (S2 à S15) ont fait l'objet d'un enrichissement au moyen de messages éthiques, selon des combinaisons maîtrisées. Tous les messages ont été introduits de la même façon dans les scénarios techniques. Ils occupent donc la même place dans les deux protocoles CAC et AERO. Nous avons veillé à respecter la terminologie spécifique aux entreprises et aux métiers.

La troisième étape a consisté en la mise en place des questions fermées associées à chaque scénario, permettant d'évaluer des éléments de perception de contexte, des éléments de réaction, des éléments de perception de variables de contrôle.

Question 1 :

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle Y ?							
Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Totalement d'accord

C'est ici la réponse principale du questionnaire, qui permet de déterminer la conformité à la règle. Les scénarios étant alternativement rédigés avec une décision de l'auditeur "héros" conforme ou non-conforme, toutes les réponses ont été retraitées pour correspondre à l'échelle 1= non-conforme, 7= conforme. Les valeurs intermédiaires étant une possibilité de nuancer la réponse. Au regard de la

[127] Nous tiendrons compte de ce postulat dans l'analyse des limites de la recherche. Il est toutefois cohérent avec les impératifs professionnels, puisque tout écart doit être révélé en audit légal et que la loi ne peut être ignorée dans le champ de la GRH.

[128] La revue de littérature n'a pu mettre en évidence, à notre connaissance, qu'une seule recherche sur la décision éthique ayant adopté la méthode expérimentale avec scénario, et ayant intégré un scénario de contrôle. Cette recherche a porté sur l'impact des systèmes de sanction sur la décision éthique.Laczniak, G.R. et E.J. Inderrieden (1987), *The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision Making.* Journal of Business Ethics. **6**(4): p. 297-307.

réglementation applicable dans tous les scénarios des trois métiers, la réponse devrait être systématiquement en accord avec le droit, et exclure les éléments de contexte. Pour éviter un biais consistant à comprendre le sens des réponses attendues, nous avons aléatoirement inversé le sens de la décision du "héros" de chaque scénario. Au moment du codage, les réponses ont toutes été retraitées afin que la réponse "1" corresponde à une non-conformité au droit, et la réponse "7" à une conformité au droit. Nous attendons donc une réponse systématiquement "7", quel que soit le terrain et quel que soit le scénario.

Question 2 :

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Cette question se rapporte à la décision du "héros" du scénario. Il s'agit de la question permettant de définir le degré de socialisation technique avec les pairs (hiérarchie, collègues, confrères) et de consensus moral de Jones et McMahon (Jones 1991, McMahon *et al* 2006). Au moment du codage, les réponses ont toutes été retraitées afin que la réponse "1" corresponde à une non-conformité au droit, et la réponse "7" à une conformité au droit.

Question 3 :

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Permet de définir en mode relatif, la difficulté ressentie pour répondre à la première question.

Question 4 :

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Ici, il s'agit d'identifier l'intensité des conséquences possibles, une des dimensions de l'Intensité Morale (Jones 1991, McMahon *et al* 2006).. En début d'expérience, lors de la présentation de l'outil et des instructions de remplissage, le message oral pour cette question était : "*Parmi toutes les conséquences de votre décision, qualifiez la plus grave d'entre elles sur l'échelle de 1 à 7*."

Question 5 :

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :							
Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Cette question est complémentaire à la précédente dans l'évaluation de la proximité dans l'Intensité Morale (Jones 1991, McMahon *et al* 2006). Il s'agit de faire évaluer par le sujet expérimental le degré de proximité avec les personnes touchées par la décision. En début d'expérience, lors de la présentation de l'outil et des instructions de remplissage, le message oral pour cette question était : "*la conséquence la plus grave que vous avez identifiée au-dessus, même si vous la qualifiez de peu grave, vous estimez qu'elle toucherait principalement quelqu'un qui vous est proche ou éloigné. Ce qui importe c'est votre sentiment d'être proche ou non de ces/cette personne. La distance géographique n'a aucune importance. Vous pouvez vous sentir proche d'un collègue ou d'un ami à l'autre bout du pays*."

Question 6 :

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?							
Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Identique

Cette question permet de définir le degré perçu d'expérience et de familiarité du sujet expérimental avec les caractéristiques du scénario. La relation avec la difficulté de prise de décision sera étudiée. Mais cela permettra aussi de rapprocher les résultats de deux études menées montrant que la familiarité des situations présentées dans des vignettes engendre une plus grande tolérance à la décision éthique (Weeks, Longenecker, McKinney et Moore 2005). L'expérience passée est également un élément facilitant l'Intensité Morale du salarié (Kelley et Elm 2003).

Questions 7 et 8 :

Une grille demandant d'estimer l'importance des messages disponibles dans le scénario est ensuite présentée. Le message A est systématiquement l'écart de droit constaté dans la situation. Les autres messages sont ceux manipulés dans l'expérience. Il est possible de donner le même niveau d'importance à plusieurs messages. C'est la raison pour laquelle les participants doivent ensuite les classer.

Les questions N°7 et N°8 représentent un processus de rationalisation, a posteriori, du jugement émis. Mais dans l'impossibilité d'étudier directement le processus intellectuel de décision (Haidt 2001), nous n'avons que la possibilité de demander

des explications verbalisées sur la perception de chaque participant sur sa propre décision (Bem 1972). L'étape de classement a pour objectif de renforcer l'acte de décision par un choix d'ordonnancement des messages. Ces données ne font pas l'objet d'un traitement.

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le risque de fausse déclaration de poste aménagé ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : La conférence de la Direction ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : La réunion sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : Les déclarations des collègues sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

La quatrième étape a été la construction d'une grille de questions signalétiques.

Question 9 à 14 (ou à 13 pour le groupe AERO) :

Enfin, une grille de questions signalétiques est présentée en fin d'expérience.

Le genre est une variable intéressante car elle permettra de se rapprocher des résultats de Gilligan au niveau de l'éthique du *CARE* (Gilligan 1982).

Le niveau d'études a été identifié comme une variable explicative du comportement éthique (Rest 1980). Ces mêmes auteurs ont montré que le type d'études peut avoir une incidence sur le jugement éthique chez des praticiens ou chez des étudiants (Sankaran et Bui 2003).

Le nombre d'années d'expérience dans le cabinet ou dans la profession a deux buts : filtrer et éliminer toute personne ne répondant pas au critère de deux ans minimum d'expérience ; parallèlement, l'expérience acquise produit des effets de prise d'autonomie qui ne sont pas nécessairement en adéquation avec ce que les autorités de tutelle en audit légal attendent. L'augmentation de l'expérience professionnelle donne la possibilité à un individu de prendre des décisions d'action qui ne sont plus la simple application des instructions (Clot 2008 : 74).

Pour le groupe CAC

Age (en chiffres) : …….	**Genre** : Femme ☐ Homme ☐

Niveau de diplôme le plus élevé:
Avant BAC ☐ BAC ☐ BAC+2 ☐ BAC+3 ☐ BAC+4 ou +5 ☐ BAC+6 et au-delà ☐

Type d'études

- Ecole de Commerce ☐
- Universitaire ☐
- Expert Comptable ☐
- Commissaire aux comptes ☐
- Ecole d'ingénieur ☐
- BTS / DUT ☐
- Autres ☐

Taille du cabinet dont vous faites partie (en nombre d'auditeurs)
1 à 19 ☐ 20 à 49 ☐ 50 à 99 ☐ 100 à 199 ☐ 200 ou plus ☐

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : ……
Nombre d'années d'ancienneté dans la profession : ……..

Pour le groupe AERO

Age (en chiffres) : …….	**Genre** : Femme ☐ Homme ☐

Niveau de diplôme le plus élevé:

Avant BAC ☐ BAC ☐ BAC+2 ☐ BAC+3 ☐ BAC+4 ou +5 ☐ BAC+6 et au-delà ☐

Type d'études pour le diplôme le plus élevé

- Universitaire ☐
- Formation militaire ☐
- Autodidacte ☐
- Ecole d'ingénieur ☐
- BTS / DUT ☐
- Autres ☐

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : ……

Pour le groupe A, la question nombre d'années d'ancienneté dans la profession ne se justifie pas. L'activité monopolistique du GSAC induit l'égalité entre ancienneté professionnelle et l'ancienneté dans l'entreprise.

Pour le groupe GRH

Age (en chiffres) : …….	**Genre** : Femme ☐ Homme ☐

Niveau de diplôme le plus élevé:
Avant BAC ☐ BAC ☐ BAC+2 ☐ BAC+3 ☐ BAC+4 ou +5 ☐ BAC+6 et au-delà ☐

Type d'études

Ecole de Commerce	☐
Universitaire	☐
Expert Comptable	☐
Ecole d'ingénieur	☐
BTS / DUT	☐
Autres	☐

Taille de l'entreprise dont vous faites partie (en nombre de salariés)
1 à 19 ☐ 20 à 49 ☐ 50 à 99 ☐ 100 à 199 ☐ 200 ou plus ☐
Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : ……
Nombre d'années d'ancienneté dans la profession GRH: ……..

Les scénarios terminés ont été testés sur les trois populations différentes. Quatre auditeurs en aéronautique ayant peu d'intervention sur le terrain, mais ayant une importante expérience d'audit. Six auditeurs de commissariat aux comptes, deux expérimentés et quatre en formation par apprentissage avec plus de douze mois d'expérience. Trois praticiens des ressources humaines hors programme de formation de l'IAE. Nous souhaitions nous assurer de quatre phénomènes.

- La lisibilité (ergonomie et style).
- La cohérence des situations. Il fallait que l'introduction des messages éthiques ne dénature pas la vraisemblance des situations techniques.
- Le temps de remplissage afin de préparer la négociation avec le terrain.
- La sensibilité de la mesure. Il ne fallait pas que les réponses soient toutes dans la même zone (outil non-sensible) ou toutes systématiquement aux extrémités (outil hypersensible).

Une ambiguïté nous a obligés à reformuler une question. La vraisemblance des situations a été confirmée. En revanche le temps de renseignement a été particulièrement varié (de 55 minutes à 1h45). Ceci nous a conduit à ajouter une consigne sur l'impossibilité de quitter la salle d'expérience avant la fin de l'expérience pour tous les sujets présents. Nous avons ajouté un document de lecture en fin de questionnaire pour faire patienter les participants les plus rapides. Il fallait en effet éviter de produire une sensation de compétition entre les

auditeurs, ce qui aurait potentiellement diminué la qualité des réponses apportées par les moins rapides. Enfin, la sensibilité s'est avérée satisfaisante puisque les résultats ont été systématiquement différents d'un auditeur à l'autre, aussi bien sur la question du jugement que sur celle concernant la classification des messages, et ce, sans nécessairement passer d'une extrémité à l'autre sur l'échelle de mesure.

Les commentaires réalisés par les testeurs ont fait l'objet de modifications croisées lorsque cela était compatible pour les trois métiers, afin de s'assurer que tout avenant sur le matériel d'un groupe était répercuté sur le questionnaire des deux autres groupes, tout en maintenant la vraisemblance des scénarios.

L'outil de simulation est donc une série de 45 scénarios, dans lesquels les éléments de référence censés faire produire un jugement sont légaux, spécifiques à chaque métier, et sans équivoque. Les messages introduits sont en revanche identiques (avec une éventuelle adaptation de terminologie).

En résumé, pour chaque population, nous avons un questionnaire dont l'aspect ergonomique est identique. Il est composé de 4 parties :

- une partie introductive présentant les modalités de renseignement.
- une partie intégrant les 15 scénarios. Le premier est nécessairement le S1 (scénario sans contexte éthique) et les S2 à S15 sont intégrés dans un ordre défini par le plan de contrebalancement.
- Une partie signalétique.
- Une partie intégrant un résumé du projet de recherche.

Nous avons un plan d'expérience 3 X 15 (3 types de métier : CAC, AERO, GRH, x 15 combinaisons de messages éthiques).

Les variables traitées sont synthétisées dans le Tableau N°14. .

Tableau N°14. Détail des variables mobilisées pour la quasi-expérience

Code	Type de variable	Libellé	Définition	Mesure
AGE	Contrôle	Age	Age des individus statistiques	Echelle numérique ouverte
DIF	Contrôle	Difficulté	Difficulté perçue par le sujet pour prendre la décision JGT	Echelle Osgood 1-7
DIST	Contrôle	Distance	Distance perçue entre le sujet et la personne la plus fortement impactée par la décision (JGT)	Echelle Osgood 1-7
DIT	Contrôle	Difining Issues Test	Niveau de Développement Moral Cognitif	Echelle numérique de 0 à 95
ECTIMPMED	Calculée	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	Importance relative donnée au message explicite défavorable par rapport à l'importance donnée au problème de droit rencontré	ECTIMPMED = IMPDROIT – IMPMED
ECTIMPMEF	Calculée	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	Importance relative donnée au message explicite favorable par rapport à l'importance donnée au problème de droit rencontré	ECTIMPMEF = IMPDROIT - IMPMEF
ECTIMPMID	Calculée	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	Importance relative donnée au message implicite défavorable par rapport à l'importance donnée au problème de droit rencontré	ECTIMPMID = IMPDROIT - IMPMID
ECTIMPMIF	Calculée	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	Importance relative donnée au message implicite favorable par rapport à l'importance donnée au problème de droit rencontré	ECTIMPMIF = IMPDROIT – IMPMIF
EXPE_METIER	Contrôle	Nombre d'années d'expérience dans le métier	Nombre d'années d'expérience dans le métier	Echelle numérique ouverte
IMP	Contrôle	Importance de l'impact de la décision	Importance perçue de l'impact le plus important de la décision (JGT)	Echelle Osgood 1-7
IMPD	Calculée	Importance des messages défavorables	Importance donnée aux messages défavorables	IMPD = IMPMED + IMPMID
IMPDROIT	Indépendante	Importance du droit	Importance donnée au problème de droit rencontré	Echelle Osgood 0-6
IMPE	Calculée	Importance des messages explicites	Importance donnée aux messages explicites	IMPE = IMPMEF + IMPMEF
IMPF	Calculée	Importance des messages favorables	Importance donnée aux messages favorables	IMPF = IMPMEF + IMPMIF
IMPI	Calculée	Importance des messages implicites	Importance donnée aux messages implicites	IMPI = IMPMID + IMPMIF
IMPMED	Indépendante	Importance des messages explicites défavorables	Importance donnée au message explicite défavorable	Echelle Osgood 0-6
IMPMEF	Indépendante	Importance des messages explicites favorables	Importance donnée au message explicite favorable	Echelle Osgood 0-6
IMPMID	Indépendante	Importance des messages implicites défavorables	Importance donnée au message implicite défavorable	Echelle Osgood 0-6
IMPMIF	Indépendante	Importance des messages implicites favorables	Importance donnée au message implicite favorable	Echelle Osgood 0-6
JGT	Dépendante	Décision	Niveau d'accord avec la décision prise par le héros du scénario	Echelle Osgood 1-7
JGTP	Contrôle	Décision estimée des membres de la profession	Niveau d'accord estimé de la profession avec la décision prise par le héros du scénario	Echelle Osgood 1-7
NIVFI	Contrôle	Niveau de formation initiale	Niveau de fin de formation initiale	Liste à choix unique
SIMI	Contrôle	Similitude	Similitude de situation vécue par rapport au scénario présenté	Echelle Osgood 1-7
TYPFI	Contrôle	Type de formation initiale	Formation initiale la plus élevée. Dépend de chaque groupe AERO, CACA, GRH.	Liste à choix unique

Chapitre 6
Résultats statistiques

Synthèse du chapitre

Nous présentons dans ce chapitre l'intégralité des traitements statistiques réalisés sur les données des quasi-expériences.

Après une description complète des données collectées, nous appliquons successivement, des corrélations de Pearson, le test de Dunnett, des régressions linéaires, pour expliquer la perception des combinaisons de messages éthiques, la réaction des individus et le rôle médiateur de la difficulté de prise de décision.

L'ensemble des hypothèses est alors testé. Il en résulte des différences notables et significatives entre les trois groupes, tant dans la perception des messages éthiques que dans leur impact sur la décision.

Nous présentons ici les traitements réalisés à partir des données recueillies en expérience. Trois étapes sont présentées.

La première étape présente les statistiques descriptives sur l'ensemble des données collectées. Certaines hypothèses seront traitées dès cette étape. La seconde étape présente les corrélations. La troisième étape traite les relations entre les variables.

Avant les traitements statistiques des hypothèses, nous avons testé la normalité des données collectées en utilisant les tests de Kolmogorov-Smirnov, Skewness et Kurtosis (Tableau N°15.). Les détails des tests sont présentés en Annexe 12.

Tableau N°15. Synthèse des tests de normalité

Variable	**Libellé**	Kolmogorv-Smirnov		Skewness	Kurtosis	Normalité
		D	Sig	S	K	|S| et |K| <1 ?
AGE	Age	0,14	<0,01	0,77	-0,28	oui
DIF	Difficulté de décision (jugement)	0,22	<0,01	0,60	-0,83	oui
DIST	Distance de l'impact de la décision (jugement)	0,15	<0,01	-0,46	-0,50	oui
DIT	Difining Issues Test	0,07	<0,01	-0,10	-0,12	oui
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	0,20	<0,01	-1,04	0,56	Non
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	0,18	<0,01	-0,63	-0,42	oui
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	0,19	<0,01	-0,94	-0,28	oui
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	0,20	<0,01	-0,99	0,45	oui
EXPE_METIER	Nombre d'années d'expérience dans le métier	0,19	<0,01	1,79	3,72	Non
IMP	Importance de l'impact de la décision (jugement)	0,14	<0,01	-0,29	-0,83	oui
IMPD	Importance des messages défavorables	0,20	<0,01	1,12	0,70	Non
IMPDROIT	Importance du droit	0,24	<0,01	1,32	1,86	Non
IMPE	Importance des messages explicites	0,35	<0,01	1,03	-0,42	Non
IMPF	Importance des messages favorables	0,20	<0,01	0,69	-0,22	oui
IMPI	Importance des messages implicites	0,20	<0,01	1,03	0,46	Non
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	0,37	<0,01	1,40	0,67	Non
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	0,35	<0,01	1,03	-0,42	Non
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	0,36	<0,01	1,32	0,44	Non
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	0,36	<0,01	1,44	0,77	Non
JGT	Décision	0,24	<0,01	-0,87	-0,51	oui
JGTP	Décision estimée des membres de la profession	0,18	<0,01	-0,55	-0,63	oui
SIMI	Similitude de situation de vécue par rapport au scénario présenté	0,18	<0,01	0,36	-1,25	Non

L'application du test de Kolmogorv-Smirnov monte qu'aucune des données collectées ne répond parfaitement aux conditions de normalités. Les tests de Skewness et Kurtosis donnant en valeur absolue un résultat inférieur à 1 peuvent se substituer aux tests de Kolmogorv-Smirnov. Plusieurs variables ne répondent pas à ce critère. Toutefois, l'observation des courbes de distribution des données (voir en Annexe 12) montre que celles-ci sont relativement proches d'une distribution normale. Nous émettons donc une hypothèse faible de normalité. Pour couvrir tous les risques d'erreur d'analyse, nous allons mener des tests de moyenne avec des outils applicables sur des distributions normales et des distributions non-normales.

Section 6. 1. Statistiques descriptives

Les moyennes et écarts types présentés dans cette partie sont retranscrits en synthèse dans l'Annexe 13. Les tests de moyenne sont détaillés dans l'Annexe 14.

6.1.1 **Caractéristiques de la population expérimentale -1**

Dans cette section nous ne traitons que des variables qualitatives en plus de la répartition des effectifs par groupes professionnels.

6.1.1.1 Taille des échantillons

Le taux de réponses exploitables global de 58% (Tableau N°16.) est successivement dû à un nombre important de questionnaires DIT2[129] non-exploitables, ou un nombre important d'expériences non-complétées ou annulées[130].

[129] Difining Issues Test version N°2.

[130] Lors de l'une des expériences sur un groupe de 13 auditeurs, douze se sont présentés. Lors des explications introductives, un auditeur a provoqué un esclandre et remis en cause l'intégrité de l'expérimentateur pendant environ 10 minutes. A l'issue de cette discussion, cinq autres auditeurs ont refusé l'expérience et quitté la salle. Nous avons considéré que les 7 auditeurs restant n'étaient pas en situation psychologique identique aux autres individus expérimentaux. Leurs résultats ont été supprimés de la base de données.

Tableau N°16. Taille de l'échantillon et répartition par groupe expérimental.

Métier	CAC	AERO	GRH	Total
Population contactée	72	79	101	252
Expérience non-faite ou altérée	13	16	44	73
DIT non-fait ou altéré	11	13	9	33
Total exploitable	48	50	48	146
Taux de réponse	67%	63%	48%	58%
Proportion de la population totale	33%	34%	33%	100%

La taille des entreprises participant est variable (nous avons filtré les structures de plus de 20 salariés). La distribution des entreprises en fonction de la taille est présentée (Tableau N°17.) pour les groupes C et H, les auditeurs du groupe A (aéronautique) étant salariés d'une seule structure monopolistique. Nous avons une répartition relativement homogène, même s'il n'est pas possible de se prononcer sur la représentativité des entreprises.

Tableau N°17. Taille des entreprises (en % du total de chaque groupe)

Taille entreprise	CAC	GRH
[20 ; 49]	0,04	0,15
[50 ; 99]	0,25	0,06
[100 ; 499]	0,44	0,25
[500 ; 999]	0,00	0,06
1000 ou plus	0,27	0,48
Total général	1	1

6.1.1.2 La formation initiale

La répartition des individus en fonction du niveau de formation est très différenciée selon les trois groupes (Tableau N°18.). Les auditeurs CAC ont une répartition assez centrée sur les formations de niveau BAC +4/5 et supérieures. Cela représente au total 93% des niveaux d'études. Les auditeurs du GSAC sont répartis de façon relativement homogène. Les niveaux BAC+4/5 et BAC+2 sont les plus

importants mais ne représentent que 68% des formations initiales. A noter que 14% des auditeurs n'ont pas de formation initiale supérieure. Le groupe des praticiens en GRH est principalement doté de formation BAC+4/5, ce qui est sans doute dû à un biais de sélection puisque la majorité a été recrutée par leur participation à une formation continue de niveau 1.

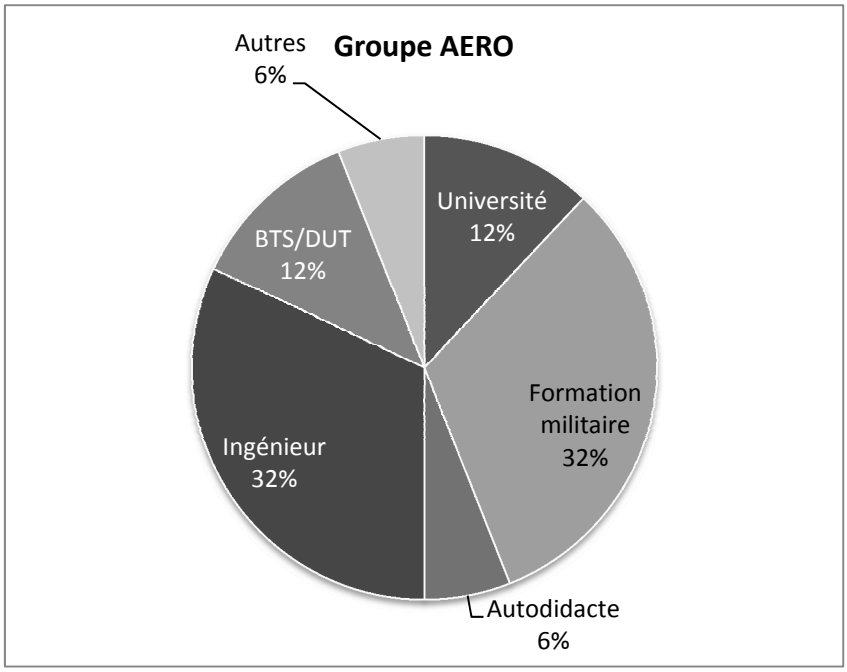
Tableau N°18. Répartition par niveau de formation.

	Avant BAC		BAC		BAC+2		BAC+3		BAC+4 ou+5		> BAC+5		Totaux	
Groupe ↓	Indiv	% du groupe	Indiv	% du groupe	Indiv	% du groupe	Indiv	% du groupe	Indiv	% du groupe	Indiv	% du groupe	Indiv	% du groupe
AERO	1	0,02	6	0,12	16	0,32	6	0,12	18	0,36	3	0,06	50	1
CAC		0,00	1	0,02	2	0,04		0,00	29	0,60	16	0,33	48	1
GRH		0,00		0,00	3	0,06	3	0,06	42	0,88		0,00	48	1
Total général	1	0,01	7	0,05	21	0,14	9	0,06	89	0,61	19	0,13	146	1

Les types de formation initiale n'étant pas comparables, nous présentons une description du type de formation (diplôme ou formation la plus élevée) de chaque groupe.

Pour le groupe A (Schéma N°22), la majorité des formations initiales se partage entre les formations d'ingénieur et les formations militaires (nous n'avons pas ici séparé les formations militaires supérieures ou professionnelles). L'armée de l'air et l'aéronavale sont deux corps militaires qui forment aux métiers techniques et systèmes qualité en aéronautique, et sont prisés par les partenaires du GSAC. Notons que 6% sont des autodidactes.

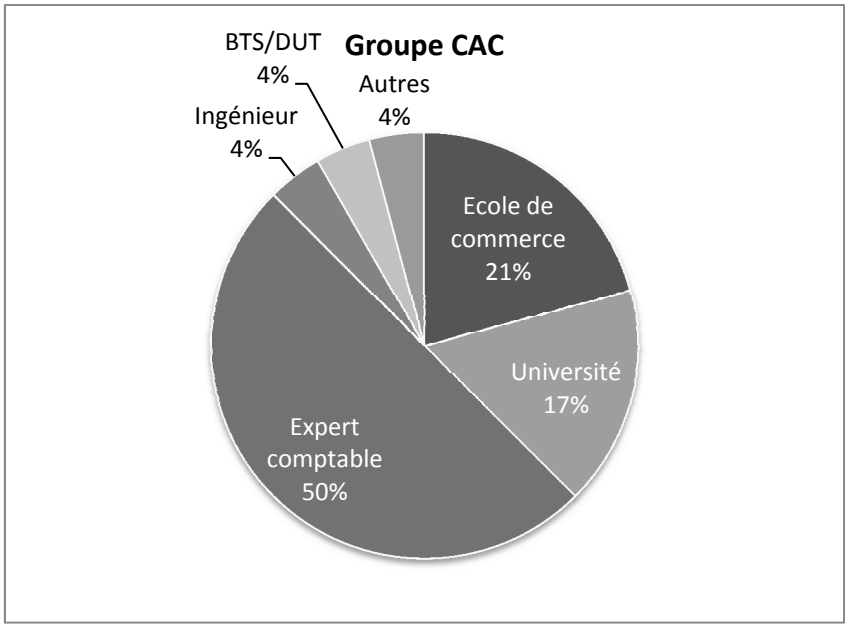
Schéma N°22. Répartition des types de formations initiales (AERO)



Pour le groupe CAC (Schéma N°23), la formation principale est l'expertise comptable, suivie des écoles de commerce et des formations universitaires. Notons qu'aucun individu expérimental n'était diplômé du seul titre de commissaire aux comptes[131].

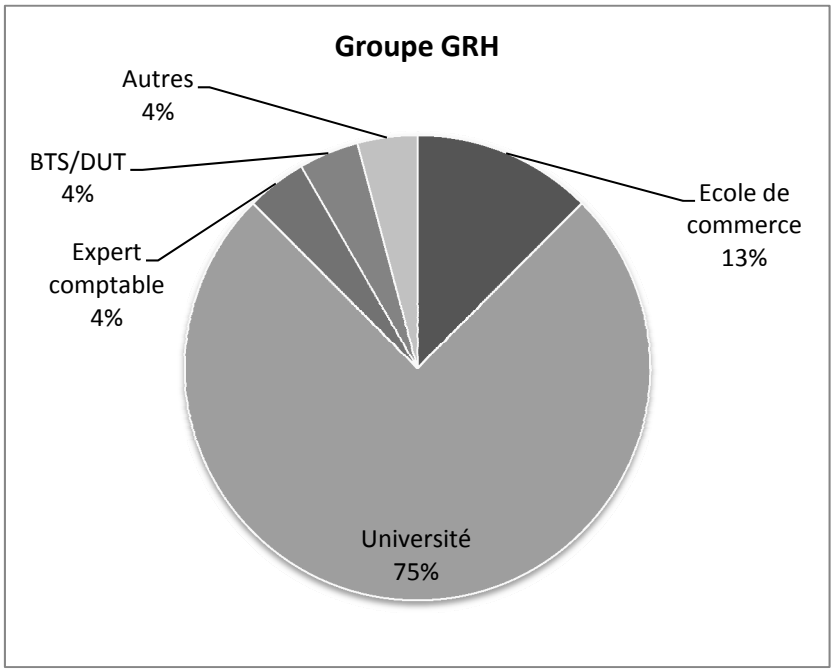
[131] Le titre d'expert comptable permet, sous réserve d'accord du parquet de justice, d'exercer le métier de commissaire aux comptes, alors que le titre de commissaire aux comptes ne permet pas d'exercer l'expertise comptable, c'est-à-dire de réaliser la comptabilité pour le compte d'un tiers.

Schéma N°23. Répartition des types de formations initiales (CAC)



Pour le groupe GRH (Schéma N°24), la formation largement représentée est universitaire. Ici, comme pour la répartition par niveau de formation, le biais de sélection liée au mode de recrutement des individus a certainement provoqué une surreprésentation des universitaires. Le second type de formation est l'école de commerce. Notons ici que nous avons deux experts comptables.

Schéma N°24. Répartition des types de formations initiales (GRH)



6.1.1.3 Le genre

La sélection des échantillons dans chaque groupe n'a pas pu se faire de façon représentative des populations de référence pour deux raisons. D'abord parce qu'il n'existe pas de statistiques décrivant avec certitude les auditeurs de CAC et les praticiens de GRH. Ensuite parce que nous n'avons pas eu suffisamment de volontaires pour pouvoir réaliser une sélection sur le genre sans prendre le risque de réduire la taille des échantillons et donc de ne plus pouvoir appliquer les outils statistiques avec fiabilité.

Nous constatons donc que les groupes sont très déséquilibrés (Tableau N°19.). En aéronautique, les femmes ne représentent que 10% du total, en CAC, les hommes et femmes sont à part quasi identiques (respectivement 52% et 48%) et les femmes représentent 73% des participants issus de la GRH.

Tableau N°19. Répartition en fonction du genre

	Hommes		Femmes		Totaux	
Groupe ↓	Nombre indiv	% du groupe	Nombre indiv	% du groupe	Valeur	%
AERO	45	0,90	5	0,10	50	1
CAC	25	0,52	23	0,48	48	1
GRH	13	0,27	35	0,73	48	1
Population totale	83	0,57	63	0,43	146	1

6.1.2 **Caractéristiques de la population expérimentale -2**

Dans cette section nous ne traitons que des variables quantitatives. Nous allons dans un premier temps présenter les tests de moyenne effectués, puis dans un second temps les résultats variable par variable.

6.1.2.1 Les tests de moyenne

Nous avons testé l'égalité des moyennes des groupes A, C et H (A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH). En raison de la présence de trois groupes, il est impossible d'appliquer les tests de Student et de Mann-Withney. Nous avons utilisé la méthode

ANOVA[132] avec une correction de Bonferroni pour analyser les différences entre chaque groupe. En raison de l'hypothèse faible de normalité des distributions, nous avons également appliqué le test de Kruskal-Wallis (test non-paramétrique de moyennes à plus de deux groupes) pour identifier d'éventuelles divergences de résultats. Les résultats montrent une convergence forte des deux tests (Tableau N°20.).

[132] Les détails des calculs d'ANOVA se trouvent en Annexe 15.

Tableau N°20. Test de Kruskal-Wallis et ANOVA

Variable	Libellés	ANOVA Avec correction de Boferroni					Kruskal-Wallis	
		Valeur F	Sig	CAC-AERO	CAC-GRH	GRH-AERO	chi²	Sig
AGE	Age	839,98	***	x	x	x	956,13	***
DIF	Difficulté de décision (jugement)	112,01	***	x	x	x	225,99	***
DIST	Distance de l'impact de la décision (jugement)	18,08	***		x	x	36,91	***
DIT	Difining Issues Test	179,85	***	x	x	x	327,54	***
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	10,98	***	x		x	27,75	***
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	11,90	***	x		x	28,00	***
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	13,29	***		x	x	25,08	***
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	9,16	***		x	x	16,57	***
EXPE_METIER	Nombre d'années d'expérience dans le métier	34,89	***		x	x	43,77	***
IMP	Importance de l'impact de la décision (jugement)	2,32	*				4,69	*
IMPD	Importance des messages défavorables	18,05	***	x		x	24,31	***
IMPDROIT	Importance du droit	14,38	***	x		x	34,84	***
IMPE	Importance des messages explicites	4,96	***			x	7,22	**
IMPF	Importance des messages favorables	15,91	***	x		x	24,29	***
IMPI	Importance des messages implicites	26,71	***	x		x	40,84	***
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	6,28	**	x		x	8,36	**
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	4,96	**			x	7,22	**
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	14,55	***	x		x	15,78	***
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	12,70	***	x		x	11,91	**
JGT	Décision	138,37	***	x	x	x	274,51	***
JGTP	Décision estimée des membres de la profession	81,78	***	x	x	x	160,68	***
SIMI	Similitude de situation de vécue par rapport au scénario présenté	48,24	***	x	x	x	99,00	***

Note : "ns"=non-significatif ; *=sig [0,05 ; 0,10[; **=sig [0,001 ; 0,05[; ***=sig <0,001 ; "x" signifie que le seuil de significativité est attribuable à la colonne concernée.

Nous constatons qu'il existe des différences de moyennes entre les groupes pour toutes les variables (Kruskal-Wallis avec sig<0,05) sauf pour l'importance de la conséquence de la décision (IMP) pour laquelle la significativité est à 0,1. Sous hypothèse faible de normalité, l'ANOVA montre que ces différences de moyennes ne sont pas uniformes entre les trois groupes (Tableau N°20.).

Nous allons détailler les différentes variables[133].

6.1.2.2 L'expérience professionnelle

Tableau N°21. Répartition en fonction de l'expérience professionnelle

	Années d'expérience professionnelle																						
Groupe ↓	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	31	32	33	Total
AERO	8	3	4	7	1	6	3	4	0	0	1	1	0	2	1	2	4	1	0	0	1	1	50
CAC	0	7	4	7	7	4	2	1	4	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	48
GRH	7	3	7	8	3	6	4	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	48
Total général	15	13	15	22	11	16	9	7	4	5	4	2	3	3	2	2	5	4	1	1	1	1	146

L'absence d'individus ayant moins de deux ans d'expérience professionnelle est volontaire. L'expérience moyenne dans la profession est de 9 ans au GSAC, de 8 ans en CAC et de 6,5 ans en GRH, avec des écarts types de 7,34 (groupe AERO), 5,67 (groupe CAC) et 4,19 (groupe GRH). Il n'y a pas de différence significative entre les auditeurs AERO et CAC, mais elle est significative entre les auditeurs et les praticiens de RH (c=34,89***)..

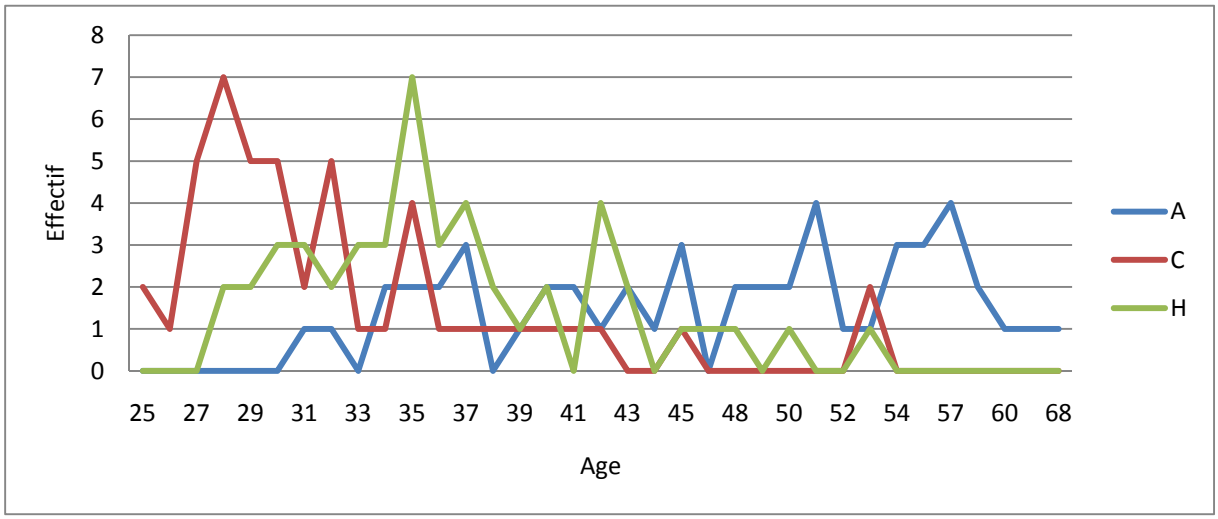
6.1.2.3 L'âge

La répartition des individus par âge montre une différence significative entre les trois groupes (c= 839,98***). Nous constatons un âge moyen de 47,2 ans pour le groupe AERO, de 31,4 ans pour le groupe CAC, et de 36,5 ans pour le groupe GRH. Les

[133] La codification des seuils de significativité seront systématiquement : "ns"=non-significatif ; *=sig [0,05 ; 0,10[; **=sig [0,001 ; 0,05[; ***=sig <0,001.

écarts types sont respectivement de 8,97 (groupe AERO), 6,28 (groupe CAC) et 5,73 (groupe GRH). L'observation de la répartition par classe d'âge (Tableau N°22.) met en avant une concentration des auditeurs de CAC entre 20 et 40 ans (88%), une concentration entre 30 et 40 ans des praticiens de GRH (88%) et une répartition plus étendue des auditeurs du GSAC entre 30 et 50 ans (84%). Pour les CAC, les chiffres s'expliquent par un turn-over généralement fort (17%) et une préférence d'embauche à la sortie du cycle d'études supérieures.

Schéma N°25. Répartition en fonction de l'âge



A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH

Tableau N°22. Répartition par classe d'âge

Classe d'âge	AERO		CAC		GRH	
	Effectif	% du groupe	Effectif	% du groupe	Effectif	% du groupe
<30	0	0,00	20	0,42	4	0,08
[30 ; 40[	12	0,24	22	0,46	31	0,65
[40 ; 50[	15	0,30	4	0,08	11	0,23
[50 ; 60[	20	0,40	2	0,04	2	0,04
60 et +	3	0,06	0	0,00	0	0,00
	50	1,00	48	1,00	48	1,00

6.1.3 **Le stade de Développement Moral Cognitif**

L'administration du DIT2 a permis de définir le Pscore[134] de chaque individu participant à l'expérience. Le Pscore moyen est de 32,5 ("CAC" ; écart type =12,4), 28,5 ("AERO" ; écart type = 12,25) et 40,1 ("GRH" ; écart type = 10,9). Les moyennes sont significativement différentes entre les trois groupes (c=179,85***). En analysant la répartition dans les trois principaux stades de Développement Moral Cognitif, nous constatons que les deux populations d'audit sont au stade conventionnel, et que les praticiens de GRH sont au stade postconventionnel (en début d'intervalle). La structure de répartition des individus dans les trois stades et par groupe est décrite dans le Tableau N°23. . La répartition entre les trois stades de DMC[135] est très proche pour les deux groupes d'auditeurs (Schéma N°26). Le résultat pour le groupe "CAC" est équivalent à celui d'une recherche antérieure sur 141 commissaires aux comptes français (Prat Dit Hauret 2000) dont le Pscore était de 34,1[136]. En revanche le Pscore trouvé est nettement plus faible que pour des études nord-américaines pour lesquelles le Pscore moyen était par exemple de p=40,9 (Lampe *et al* 1992). Le résultat pour le groupe "AERO" est en revanche très proche de la seule étude précédente (Pscore moyen=31,96) sur 57 auditeurs en aéronautique (Charpateau 2007).

Tableau N°23. Stade de Développement Moral Cognitif / Groupe

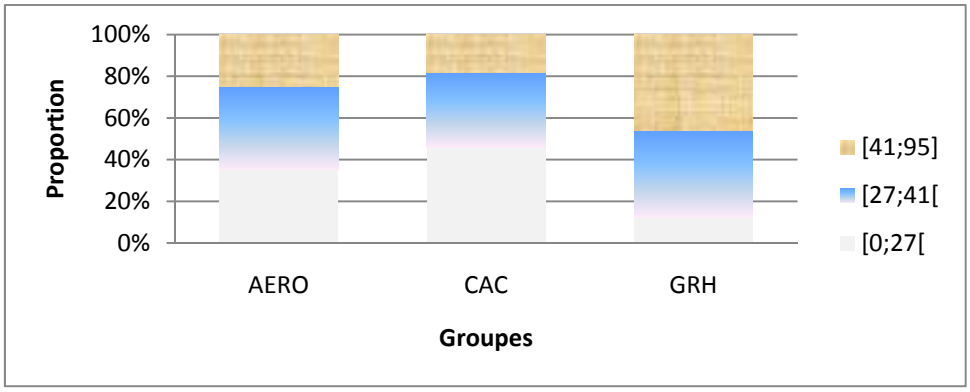
	Pscore-Groupe CAC			Pscore- Groupe AERO			Pscore- Groupe GRH		
	[0;27[	[27;41[	[41;95]	[0;27[	[27;41[	[41;95]	[0;27[	[27;41[	[41;95]
Moyenne	19,8	33,8	48,7	17,5	33,6	46,4	19,2	37,8	48,0
Effectif	17	19	12	23	18	9	6	20	22
% pop	0,35	0,40	0,25	0,46	0,36	0,18	0,13	0,42	0,46

[134] Le Pscore est l'indicateur numérique du DIT2 déterminant sur une échelle de 0 à 95 le stade de Développement Moral Cognitif.

[135] Développement Moral Cognitif

[136] Utilisation du DIT V1 (6 vignettes).

Schéma N°26. Graphique des groupes en fonction des stades de DMC



La différence d'effectifs dans les différents stades pour les trois groupes ne permet pas d'effectuer un appariement statistique pour la suite des traitements.

6.1.4 **Description des décisions**

Les scénarios ayant été alternativement construits de façon à ce que l'individu expérimental ne réponde pas systématiquement "1" pour la non-conformité au droit et "7" pour la conformité au droit, une première étape a consisté en un recodage de toutes les réponses de décision (JGT) et au jugement professionnel (JGTP), de telle façon que "1" soit une non-conformité absolue au droit et "7" soit une conformité absolue au droit.

6.1.4.1 Jugement et tous scénarios

Une analyse de la fréquence des réponses à la prise de décision (variable JGT) dont la valeur va de 1 à 7 a été réalisée tous scénarios confondus.

Dans un premier temps, nous avons défini la conformité au droit comme étant la réponse "7". Nous décrivons les répartitions des réponses par groupe A,C,H (A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH) et par groupe AC (agrégation des A et C, c'est-à-dire les auditeurs légaux). Nous constatons que les réponses de niveau 7 (parfaitement conformes à la réglementation en vigueur) ne représentent que 34% pour les praticiens de GRH, 55% pour les auditeurs aéronautiques et 19 % pour les auditeurs en CAC (Tableau N°24. ; Schéma N°27 ; Schéma N°28). Tous types d'auditeurs confondus (AC), cela représente 37%. La réponse moyenne générale,

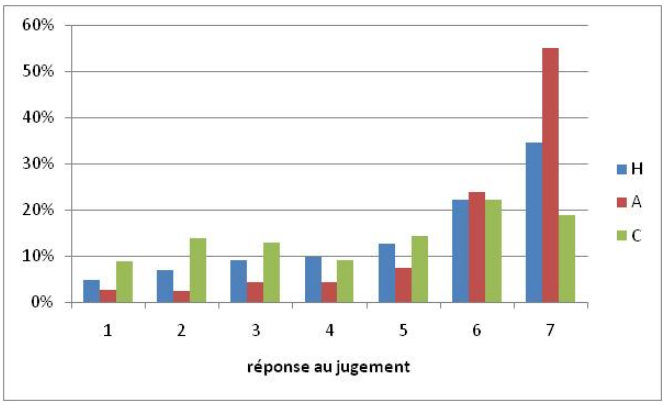
tous scénarios confondus, est de 5,23 (GRH), 6,03 (AERO), 4,48 (CAC) avec des écarts types respectifs de 1,85 (GRH), 1.50 (AERO) et 1.99 (CAC). Les écarts de moyennes sont significatifs entre les trois groupes (c= 138,37***). La moyenne générale est de 5,26 et celle pour les seuls auditeurs (AC) est de 5,27 (écart type = 1,92). Cet écart à la réponse "7" est un premier résultat annonçant que la situation produit une variation de décision (jugement) en fonction des éléments de contextes.

Dans un second temps nous avons étendu la conformité aux réponses "7" et "6", considérant que la valeur "6" pouvait représenter une diminution du jugement en raison d'une interprétation subtile de certains éléments de contextes, sans remettre en cause l'impératif de droit. Nous obtenons alors des réponses conformes pour 56% (GRH), 79% (AERO), 41% (CAC) et 60% (AC). Nous constatons que les réponses au jugement ne sont pas systématiquement proches de la réponse attendue par la réglementation. La répartition des réponses est très similaire en différenciant audit / non-audit (c'est-à-dire AC et GRH). En revanche elle se singularise fortement entre les deux populations d'audit (AERO et CAC). Il convient donc de conserver la distinction A et C.

Tableau N°24. Répartition des décisions à tous les scénarios (en %) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC.

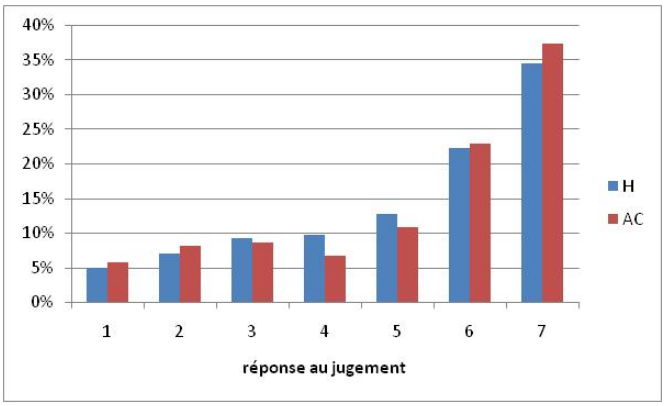
Table de décision (JGT) par Groupe					
Décision (JGT)	Groupe				
en % du groupe	GRH	AERO	CAC	Total	AC
1	5%	3%	9%	5%	6%
2	7%	2%	14%	8%	8%
3	9%	4%	13%	9%	9%
4	10%	4%	9%	8%	7%
5	13%	7%	14%	11%	11%
6	22%	24%	22%	23%	23%
7	34%	55%	19%	36%	37%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Schéma N°27. Histogramme de répartition par groupe AERO/CAC/GRH



A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH

Schéma N°28. Histogramme de répartition par groupe AC/H



A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH

6.1.4.2 Jugement et scénario S1 vs scénarios S2 à S15

Rappelons l'Hypothèse 10 : la décision du scénario témoin (S1) est conforme au droit.

Le scénario S1 est un scénario dit "sec", c'est-à-dire ne contenant que des éléments techniques liés au métier. Il ne devrait y avoir que des réponses de niveau 7 ou 6 (pour les mêmes raisons que précédemment).

Nous voyons que les réponses "7" représentent 35% pour GRH, 60% pour AERO, 35% pour CAC, 48% pour AC et 44% en moyenne de la totalité de la population expérimentale (Tableau N°25. ; Schéma N°29 ; Schéma N°30). En prenant les

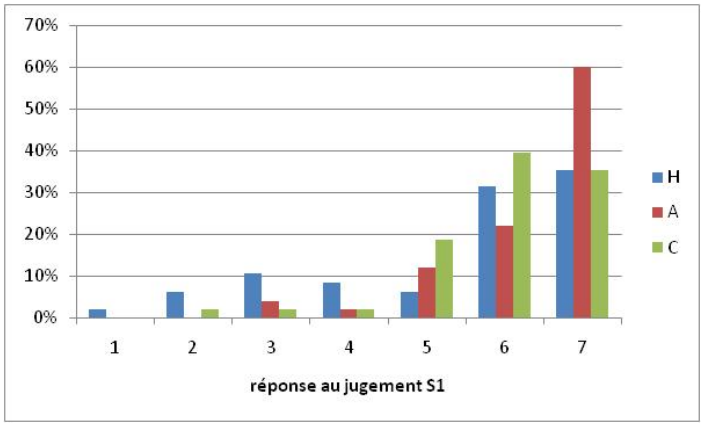
réponses "6" et "7", les proportions montent à 66% (GRH), 82 %(AERO), 75% (CAC), 79% (AC) et 75% en moyenne générale.

La moyenne des réponses au scénario 1(sec) est 5,98 pour le groupe CAC (écart type = 1,08), de 5,45 pour le groupe GRH (écart type = 1,72), de 6,32 pour le groupe AERO (écart type = 1,04).

Tableau N°25. Répartition des réponses au scénario S1 (en %) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC.

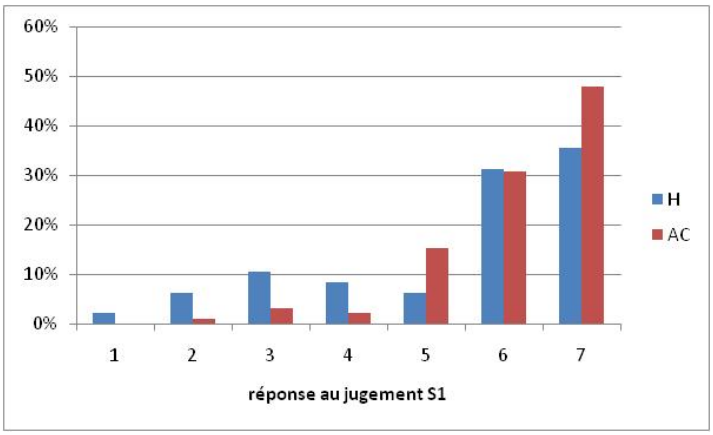
Table de Décision pour le scénario S1 (JGT) par Groupe					
Décision (JGT)	Groupe				
en % du groupe	GRH	AERO	CAC	Total	AC
1	2%	0%	0%	1%	0%
2	6%	0%	2%	3%	1%
3	10%	4%	2%	5%	3%
4	8%	2%	2%	4%	2%
5	6%	12%	19%	12%	15%
6	31%	22%	40%	31%	31%
7	35%	60%	35%	44%	48%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Schéma N°29. Histogramme de répartition par groupe AERO/CAC/GRH



A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH

Schéma N°30. Histogramme de répartition par groupe AC/GRH



AC= AERO & CAC ; H=GRH

Nous avons calculé une variable supplémentaire JGT_B, variable binaire pour codée 1 lorsque la réponse est 6 ou 7, et codée 0 lorsque la réponse est inférieure à 6. Nous avons opté pour une réponse 6 ou 7 comme conforme à la réglementation, dans le sens où les individus n'ont pas la possibilité de collecter d'autres informations dans l'environnement proposé (les scénarios).

Cette variable a fait l'objet d'un test binomial bilatéral. Nous nous attendons à ce que 90% des réponses au scénario 1 soit conforme à la réglementation (réponse ou 7, c"est à dire, JGT_B codée 1). La différence est considérée comme non significative si p> 0,05. Les résultats (Tableau N°26.) montrent que le test binomial bilatéral est non-rejeté pour les seuls groupes CAC et AERO pour un niveau de réponse à 0,8 (80% de conformité).

Tableau N°26. Résultats test binomiaux bilatéraux sur S1.

	Taux de réponse testé	CAC		AERO		GRH	
	N	48		50		48	
	Réponses En % du groupe	"0" (non conforme	"1" (conforme)	"0" (non conforme	"1" (conforme)	"0" (non conforme	"1" (conforme)
		25	75	18	82	33	67
Part des réponses conformes (code a	1	<0,0001		<0,0001		<0,0001	
	0,9	0,0045		0,1157		<0,0001	
	0,8	0,481		0,8875		0,0421	

Ces résultats doivent être interprétés en fonction des populations. Tout d'abord, en audit, les seuils de 75 et 82 % nous semblent élevés et être conformes aux attentes de la législation, dans la mesure où, dans chacun des métiers, il existe des méthodes de double contrôle qui permettraient, soit d'échanger entre auditeurs avant de prendre une décision, soit à la hiérarchie de modifier la décision initialement prise. Cette possibilité de dialogue n'a pas été intégrée au protocole expérimental, or elle permettrait, peut-être[137], de ramener la proportion de bonnes réponses à un niveau proche de 100%. Pour les praticiens de GRH, bien que le même principe de contrôle puisse exister, nous pensons qu'il n'est pas systématiquement répandu et ne peut être mobilisé pour expliquer un pourcentage sensiblement plus faible de bonnes réponses (66%). Il se peut en revanche qu'un biais de sélection soit intervenu dans la population. En effet, les domaines réglementaires intervenant en GRH sont plus vastes qu'en audit. Nous ne pouvons nous assurer que tous les praticiens interrogés aient eu une connaissance légale suffisante pour répondre aux questions. En revanche, en audit, tous les auditeurs sont censés avoir la connaissance suffisante (élément confirmé lors de la constitution des scénarios avec les dirigeants des cabinets de CAC et le GSAC).

L'Hypothèse 10 est non-rejetée pour les groupes CAC et AERO, et rejetée pour le groupe GRH.

Rappel de l'Hypothèse 11 : les décisions en situation contextualisée ne sont pas systématiquement conformes au droit applicable (les jugements des scénarios S2 à S15 ne sont pas systématiquement conformes au droit).

---

[137] Notons ici que les travaux empiriques sont en opposition aux commentaires des participants réalisés après les expériences. Ces derniers regrettaient de ne pouvoir échanger sur les scénarios avant de prendre leur décision. Ils affirmaient que cela les auraient particulièrement aidés. Mais cette affirmation ne signifie pas pour autant que la décision après échange soit plus conforme au droit applicable. Nous avons même montré dans la partie consacrée à la revue de littérature que le dialogue en environnement professionnel peut aboutir à une décision en désaccord avec les règles applicables.

Le même traitement a été appliqué pour l'ensemble des scénarios S2 à S15, c'est-à-dire les scénarios qui ont fait l'objet d'une manipulation maîtrisée du contexte de décision.

Nous voyons (Tableau N°27. ; Schéma N°31 ; Schéma N°32) que les réponses "7" représentent 34% pour GRH (-1 point), 55% pour AERO (-5 points), 18% pour CAC (-17 points), 37% pour AC (-11 points) et 37% en moyenne de la totalité de la population expérimentale (-7 points). En prenant les réponses "6" et "7", les proportions passent à GRH=56% (-10 points), AERO=79 %(-3 points), CAC=39% (-36 points), AC=59% (-20 points) et 58% en moyenne générale (-17 points).

Nous observons un effet de glissement des réponses des valeurs "6" et "7" vers les valeurs inférieures (Schéma N°33). Les occurrences "7", "6" et "5", perdent toutes en fréquences à l'exception du groupe AERO"6", et toutes les occurrences inférieures à "5" gagnent en fréquence de réponse. Les scénarios contextualisés semblent modifier le jugement, mais dans des proportions différentes.

La moyenne des réponses aux scénarios 2 à 15 (contextualisés) est 4,37 pour le groupe CAC (écart type = 2,00), de 5,21 pour le groupe GRH (écart type = 1,86), de 6,01 pour le groupe AERO (écart type = 1,52).

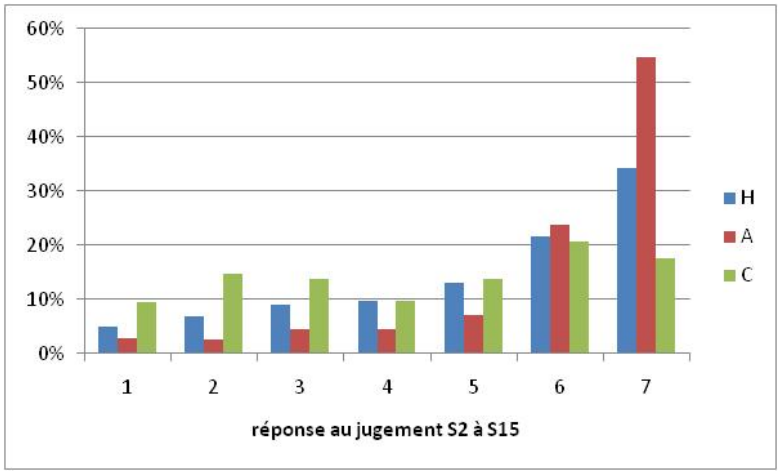
Les différences de moyennes de la décision entre scénario sec (S1) et scénarios contextualisés (S2 à S15) sont significatives pour le groupe CAC (c=85,42***), pour le groupe AERO (3,89*) et non-significative pour le groupe GRH.

L'Hypothèse 11 est non-rejetée pour les groupe CAC et AERO, et est rejetée pour le groupe GRH.

Tableau N°27. Répartition des réponses de Décision (JGT) aux scénarios S2 à S15 (en%) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC.

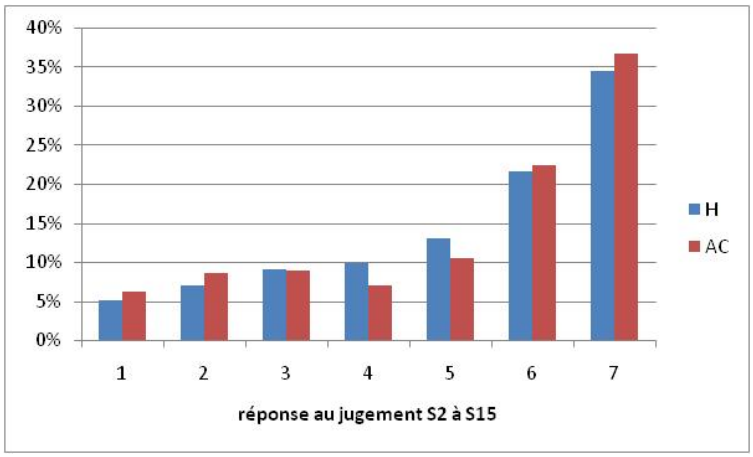
Table de Décision pour les scénarios S2 à S15 (JGT) par Groupe					
Décision (JGT)	Groupe				
en % du groupe	GRH	AERO	CAC	Total	AC
1	5%	3%	10%	6%	6%
2	7%	3%	15%	8%	9%
3	9%	4%	14%	9%	9%
4	10%	4%	10%	8%	7%
5	13%	7%	14%	11%	10%
6	22%	24%	21%	22%	22%
7	34%	55%	18%	36%	37%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Schéma N°31. Histogramme de réponses S2-S15 (tous groupes)



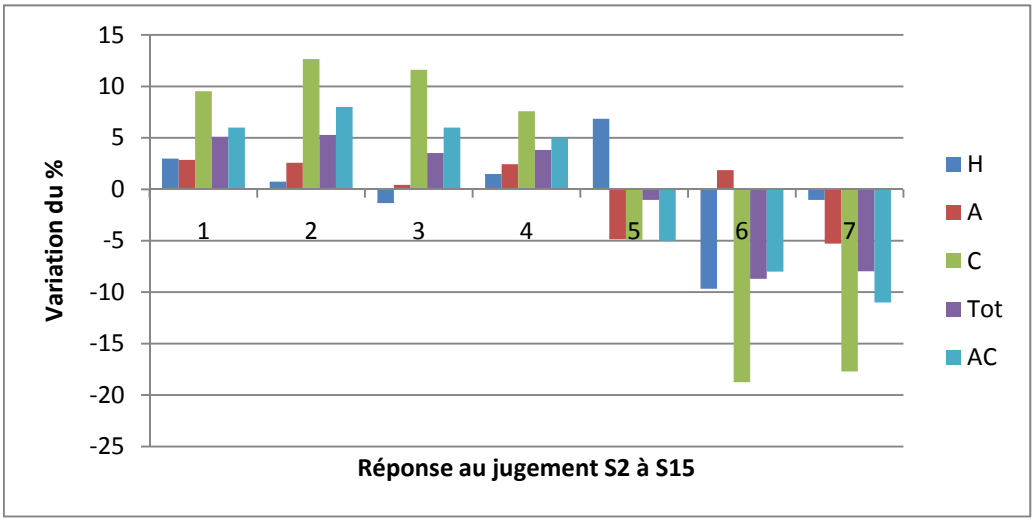
A=aéronautique ; C=CAC ; H=GRH

Schéma N°32. Histogramme de réponses S2-S15 (AC et H)



AC=AERO & CAC ; H=GRH

Schéma N°33. Histogramme de report des Décisions (tous groupes)



A=AERO ; C=CAC ; H=GRH ; AC= AERO & CAC

6.1.4.3 Jugement de la profession et tous scénarios

Nous avons réalisé les mêmes traitements pour le JGTP (Décision estimée de la profession) que pour le JGT (Décision personnelle).

Nous constatons que les réponses de niveau 7 (présomption que la décision de la profession serait parfaitement conforme à la réglementation en vigueur) ne représentent que 29% pour les praticiens de GRH, 44 % pour les auditeurs aéronautiques et 23 % pour les auditeurs en CAC (Tableau N°28. ; Schéma N°34 ; Schéma N°35). Tous types d'auditeurs confondus (AC), cela représente 34%.

En regroupant les réponses "6" et "7", nous obtenons alors des réponses conformes pour 56% (GRH), 78% (AERO), 41% (CAC) et 73% (AC).

Nous constatons ainsi que les réponses au "décision de la profession" ne sont pas systématiquement proches de la réponse attendue par la réglementation. Les individus testés ne pensent pas que les pairs se conformeraient systématiquement au droit.

La réponse moyenne générale, tous scénarios confondus, est de 5,21 (GRH), 6,12 (AERO), 5,83 (CAC). Les écarts types sont de 1,62 (GRH), 1,54 (AERO) et 1,78

(CAC). Les écarts de moyennes sont significatifs entre les trois groupes (c= 81,78***). La moyenne générale est de 5,73 et celle pour les seuls auditeurs (AC) est de 5,98 (écart type = 1,75).

La moyenne des réponses au scénario 1(sec) est 5,83 pour le groupe CAC (écart type = 1,01), de 5,21 pour le groupe GRH (écart type = 1,80), de 6,12 pour le groupe AERO (écart type = 1,04).

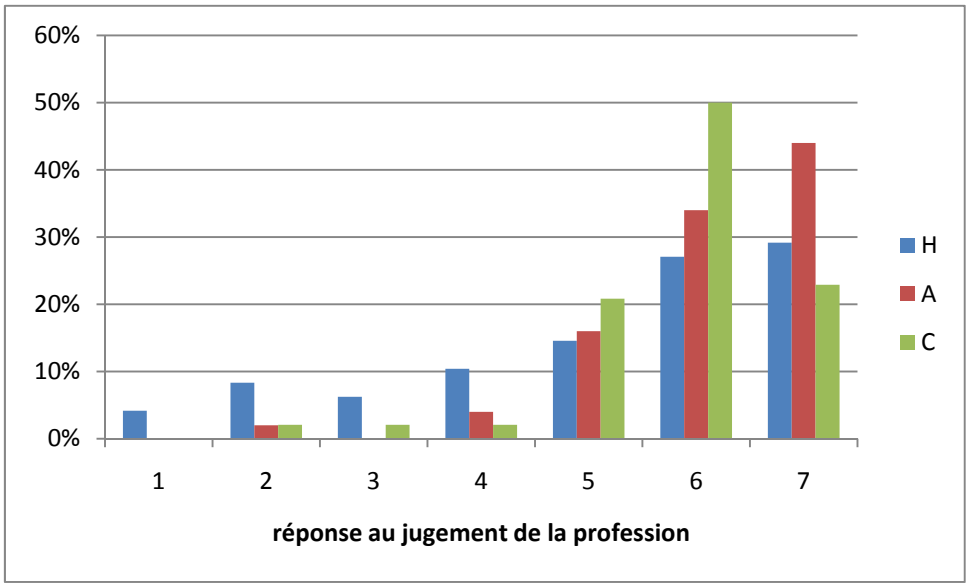
La moyenne des réponses aux scénarios 2 à 15 (contextualisés) est 4,33 pour le groupe CAC (écart type = 1,78), de 4,80 pour le groupe GRH (écart type = 1,61) et de 5,47 pour le groupe AERO (écart type = 1,56).

Les différences de moyennes de la décision entre scénario sec et scénarios contextualisés sont non-significatives pour le groupe GRH (c=2,28 ; ns), et significatives pour le groupe AERO (c=16,59***), et pour le groupe CAC (c=86,12***).

Tableau N°28. Répartition réponses JGTP à tous les scénarios (en %) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC.

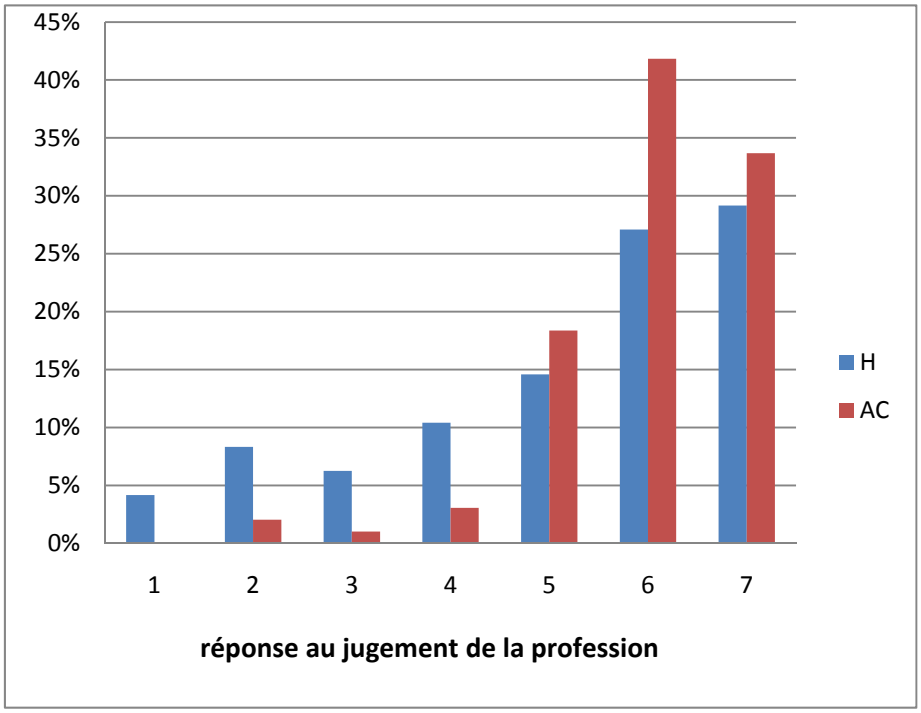
Table de Décision de la profession (JGTP) par Groupe					
Décision de la profession (JGTP)	Groupe				
en % du groupe	GRH	AERO	CAC	Total	AC
1	4%	0%	0%	1%	0%
2	8%	2%	2%	4%	2%
3	6%	0%	2%	3%	1%
4	10%	4%	2%	5%	3%
5	15%	16%	21%	17%	18%
6	27%	34%	50%	37%	42%
7	29%	44%	23%	32%	34%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Schéma N°34. Réponses à Décision de la profession (JGTP) tous groupes



A=AERO ; C=CAC ; H=GRH

Schéma N°35. Réponses à Décision de la profession (JGTP) (AC/GRH)



AC=AERO & CAC ; H=GRH

6.1.5 **Description des variables de contrôle**

6.1.5.1 Difficulté à prendre la décision

La difficulté ressentie (DIF) pour prendre la décision (JGT) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 1= "aucune difficulté" à 7="extrêmement difficile".

Les résultats montrent que les difficultés moyennes sont de 3,04 (GRH), de 2,16 (AERO), de 3,43 (CAC) et de 2,78 (AC). Les écarts types sont de 1,79 (GRH), de 1,46 (AERO), de 1,71 (CAC) et de 1,71 (AC). Les moyennes sont significativement différentes entre les trois groupes (c=112,01***).

6.1.5.2 Importance de l'impact le plus grave

L'importance de l'impact le plus important (IMP) de la décision (JGT) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 1= "aucune gravité" à 7="extrêmement grave".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 4,56 (GRH), de 4,39 (AERO), de 4,40 (CAC) et de 4,40 (AC). Les écarts types sont de 1,70 (GRH), de 1,83 (AERO), de 1,62 (CAC) et de 1,73 (AC). Les moyennes ne sont pas significativement différentes (sig>0,1).

6.1.5.3 Distance de l'impact le plus grave

La distance de l'impact le plus important (DIST) de la décision (JGT) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 1= "très proche" à 7="très éloigné".

Les résultats montrent que les distances moyennes sont de 4,33 (GRH), de 4,83 (AERO), de 4,69 (CAC) et de 4,76 (AC). Les écarts types sont de 1,68 (GRH), de 1,64 (AERO), de 1,59 (CAC) et de 1,62 (AC). Il y a une différence moyenne au sein des groupes (c=18,08***) entre GRH et AERO, et entre GRH et CAC, mais pas entre les groupes AERO et CAC.

6.1.5.4 Similitude avec une situation connue de décision

La similitude (SIMI) avec une situation de décision déjà connue est codée sur une échelle d'Osgood allant de 1= "jamais" à 7="identique".

Les résultats montrent que les similitudes moyennes sont de 2,73 (GRH), de 3,77 (AERO), de 3,34 (CAC) et de 3,56 (AC). Les écarts types sont de 1,98 (GRH), de 2,13 (AERO), de 1,94 (CAC) et de 2,05 (AC). Il y a des différences significatives de moyennes entre tous les groupes (c=48,24***).

6.1.6 **Description de la perception des messages en valeur absolue**

6.1.6.1 Importance donnée au problème de droit

L'importance perçue du problème de droit (IMPDROIT) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les similitudes moyennes sont de 4,13 (GRH), de 4,36 (AERO), de 4,02 (CAC) et de 4,19 (AC). Les écarts types sont de 1,31 (GRH), de 1,15 (AERO), de 1,33 (CAC) et de 1,25 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=14,38***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

6.1.6.2 Importance donnée aux messages explicites défavorables

L'importance perçue des messages explicites défavorables (IMPMED) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,89 (GRH), de 3,42 (AERO), de 3,01 (CAC) et de 3,22 (AC). Les écarts types sont de 2,36 (GRH), de 2,19 (AERO), de 2,25 (CAC) et de 2,23 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=10,98***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

6.1.6.3 Importance donnée aux messages explicites favorables

L'importance perçue des messages explicites favorables (IMPMEF) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,59 (GRH), de 3,13 (AERO), de 2,68 (CAC) et de 2,27 (AC). Les écarts types sont de 2,38 (GRH), de 2,25 (AERO), de 2,27 (CAC) et de 2,26 (AC). Il y a des différences significatives de

moyenne au sein des groupes (c=11,90***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

6.1.6.4 Importance donnée aux messages implicites défavorables

L'importance perçue des messages implicites défavorables (IMPMID) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,69 (GRH), de 3,30 (AERO), de 3,05 (CAC) et de 3,18 (AC). Les écarts types sont de 2,51 (GRH), de 2,20 (AERO), de 2,12 (CAC) et de 2,17 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=13,29***) entre CAC et GRH, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et AERO.

6.1.6.5 Importance donnée aux messages implicites favorables

L'importance perçue des messages implicites favorables (IMPMIF) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,81 (GRH), de 3,30 (AERO), de 3,15 (CAC) et de 3,23 (AC). Les écarts types sont de 2,46 (GRH), de 2,23 (AERO), de 2,07 (CAC) et de 2,15 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=9,16***) entre CAC et GRH, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et AERO.

6.1.6.6 Importance donnée aux messages implicites

L'importance perçue des messages implicites favorables ou défavorables (IMPI) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,751 (GRH), de 2,12 (AERO), de 1,83 (CAC) et de 1,98 (AC). Les écarts types sont de 2,71 (GRH), de 2,50 (AERO), de 2,07 (CAC) et de 2,32 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=26,71***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

6.1.6.7 Importance donnée aux messages explicites

L'importance perçue des messages explicites favorables ou défavorables (IMPE) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 3,09 (GRH), de 2,46 (AERO), de 2,68 (CAC) et de 2,57 (AC). Les écarts types sont de 4,13 (GRH), de 3,70 (AERO), de 3,67 (CAC) et de 3,69 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=4,96***) uniquement entre AERO et GRH.

6.1.6.8 Importance donnée aux messages favorables

L'importance perçue des messages favorables explicites ou implicites (IMPF) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,86 (GRH), de 2,29 (AERO), de 2,20 (CAC) et de 2,25 (AC). Les écarts types sont de 2,62 (GRH), de 2,42 (AERO), de 2,17 (CAC) et de 2,30 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=15,91***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

6.1.6.9 Importance donnée aux messages défavorables

L'importance perçue des messages défavorables explicites ou implicites (IMPD) est codée sur une échelle d'Osgood allant de 0= "sans importance" à 6="extrêmement important".

Les résultats montrent que les importances moyennes sont de 2,67 (GRH), de 2,00 (AERO), de 1,97 (CAC) et de 1,99 (AC). Les écarts types sont de 2,87 (GRH), de 2,46 (AERO), de 2,17 (CAC) et de 2,33 (AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=18,05***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

Rappel de l'Hypothèse 14 : les messages implicites sont perçus comme plus importants que les messages explicites.

Les résultats précédents permettent de rejeter cette l'Hypothèse 14.

6.1.7 **Description de la perception des messages relativement au droit**

Nous présentons les statistiques descriptives des écarts de perception des messages éthiques (ECTIMPMxx) par rapport à l'importance perçue du problème de droit (IMPDROIT).

6.1.7.1 Ecart des messages explicites défavorables (ECTIMPMED)

La moyenne des écarts ECTIMPMED est de 1,89 (GRH), de 3,42 (AERO), de 3,01(CAC) et de 2,89(AC). Les écarts types sont de 2,36(GRH), de 2,19(AERO), de 2,25(CAC) et de 2,23(AC). Les différences sont significatives (c=6,28**) entre CAC et AERO et entre AERO et GRH, mais il n'y a pas de différence de moyenne significative entre GRH et CAC.

6.1.7.2 Ecart des messages explicites favorables (ECTIMPMEF)

La moyenne des écarts ECTIMPMEF est de 2,59 (GRH), de 3,13 (AERO), de 2,68(CAC) et de 2,59(AC). Les écarts types sont de 2,38(GRH), de 2,25(AERO), de 2,27(CAC) et de 2,38(AC). Les différences sont significatives uniquement entre GRH et AERO (c=4,96**).

6.1.7.3 Ecart des messages implicites défavorables (ECTIMPMID)

La moyenne des écarts ECTIMPMID est de 2,69 (GRH), de 3,30 (AERO), de 3,05(CAC) et de 3,18(AC). Les écarts types sont de 2,51(GRH), de 2,20(AERO), de 2,12(CAC) et de 2,17(AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=14,55***) entre A et C, entre A et H, mais pas entre CAC et GRH.

6.1.7.4 Ecart des messages implicites favorables (ECTIMPMIF)

La moyenne des écarts ECTIMPMIF est de 2,81 (GRH), de 3,30 (AERO), de 3,15(CAC) et de 3,23(AC). Les écarts types sont de 2,46(GRH), de 2,23(AERO), de 2,07(CAC) et de 2,15(AC). Il y a des différences significatives de moyenne au sein des groupes (c=12,70***) entre AERO et CAC, entre AERO et GRH, mais pas entre CAC et GRH.

Section 6. 2. Analyse des corrélations

Nous avons appliqué la corrélation de Pearson sur les variables numériques quantitatives pour chaque groupe AERO (Tableau N°29.), CAC (Tableau N°30.), GRH (Tableau N°31.). Contrairement à de nombreuses recherches, les coefficients associés à un seuil de signification supérieur à 0,05 ont été notés "ns" afin de les identifier sans équivoque.

Nous remarquons que les corrélations fortes (supérieures à 0,5) ou inversement fortes (inférieures à -0,5) sont particulièrement rares.

Nous observons ainsi que la décision (JGT) est systématiquement corrélée à la décision estimée de la profession (JGTP). Le consensus social que cela représente varie en revanche entre les trois groupes. La relation est de 0,81*** pour C, 0,65*** pour GRH et 0,62 pour AERO. La sensation de prendre une décision en conformité avec les autres membres de la profession est beaucoup plus forte chez les auditeurs de CAC que chez les autres praticiens.

Tableau N°29. Coefficients de corrélation pour le groupe GRH

.Code	Libellé	DIT	JGT	JGTP	IMP	IMP DROIT	IMP MEF	IMP MED	IMP MIF	IMP MID	DIF	DIST	SIMI	Age	Expé Métier	ECT IMP MED	ECT IMP MEF	ECT IMP MID	ECT IMP MIF	IMPF	IMPD	IMPI	IMPE
DIT	Difining Issues Test	1.000	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	0.084*	Ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	Ns
JGT	Décision		1.000	0.657***	ns	0.297***	0.145***	-0.082*	ns	-0.150***	-0.301***	-0.105**	ns	ns	ns	0.229***	ns	0.274***	0.214***	ns	-0.158***	-0.162***	0.145***
JGTP	Décision estimée des membres de la profession			1.000	ns	0.208***	0.10457**	ns	ns	-0.11545**	-0.293***	ns	ns	ns	ns	0.157***	ns	0.200***	0.140**	ns	-0.114**	-0.111**	0.104**
IMP	Importance de l'impact de la décision				1.000	0.079*	-0.088*	0.121**	ns	0.141***	0.320***	ns	ns	ns	ns	Ns	0.120**	ns	ns	ns	0.176***	0.142***	-0.088*
IMPDROIT	Importance du droit					1.000	ns	-0.092*	-0.132**	-0.118**	-0.103**	ns	ns	ns	ns	0.627***	0.501***	0.616***	0.635***	ns	-0.141***	-0.180***	Ns
IMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit						1.000	-0.092*	-0.136**	-0.135**	-0.130**	ns	0.08041*	ns	ns	0.103**	-0.835***	0.136**	0.136**	0.68827***	-0.153***	-0.195***	1.000***
IMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit							1.000	ns	0.112**	0.158***	ns	ns	-0.079*	ns	-0.833***	ns	-0.137**	ns	-0.09257*	0.723***	ns	-0.092*
IMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit								1.000	ns	0.135**	ns	ns	ns	ns	Ns	ns	ns	-0.849***	0.62495***	ns	0.678***	-0.136**
IMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit									1.000	0.201***	ns	-0.073*	ns	ns	-0.153***	ns	-0.854***	ns	-0.13475**	0.767***	0.707***	-0.135**
DIF	Difficulté										1.000	ns	ns	-0.151***	ns	-0.181***	0.056	-0.213***	-0.160***	ns	0.242***	0.243***	-0.130**
DIST	Distance											1.000	ns	ns	ns	Ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	Ns
SIMI	Similitude												1.000	ns	0.124**	Ns	-0.081*	ns	ns	ns	ns	-0.098**	0.080*
Age	Age													1.000	ns	Ns	ns	ns	ns	ns	-0.090*	ns	Ns
Expé_Métier	Expérience métier														1.000	Ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	Ns
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit															1.000	0.255***	0.449***	0.375***	ns	-0.644***	-0.149***	0.103**
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit																1.000	0.220***	0.231***	-0.625***	ns	ns	-0.835***
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit																	1.000	0.358***	0.079*	-0.683***	-0.655***	0.136**
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit																		1.000	-0.514***	ns	-0.624***	0.136**
IMPF	Importance des messages favorables																			1.000	-0.153***	0.343***	0.688***
IMPD	Importance des messages défavorables																				1.000	0.532***	-0.153***
IMPI	Importance des messages implicites																					1.000	-0.195***
IMPE	Importance des messages explicites																						1.000
	N= 720 ; ***sig < 0,001 / **sig = [0,001;0,01] / *sig =]0,01;0,05]																						

Tableau N°30. Coefficients de corrélation pour le groupe AERO

	Libellé	DIT	JGT	JGTP	IMP	IMP DROIT	IMP MEF	IMP MED	IMP MIF	IMP MID	DIF	DIST	SIMI	Age	Expé Métier	ECT IMP MED	ECT IMP MEF	ECT IMP MID	ECT IMP MIF	IMPF	IMPD	IMPI	IMPE
DIT	Difining Issues Test	1.000	ns	ns	ns	0.190***	-0.084*	ns	ns	ns	ns	0.168***	0.116**	-0.128**	-0.215***	0.122**	0.167***	0.127**	0.152***	-0.115**	ns	-0.073*	-0.084*
JGT	Décision		1.000	0.621***	0.090*	0.332***	ns	-0.175***	-0.124**	-0.090*	-0.443***	0.150***	0.097**	0.104**	ns	0.303***	0.140***	0.242***	0.268***	ns	-0.176***	-0.148***	ns
JGTP	Décision estimée des membres de la profession			1.000	ns	0.272***	ns	-0.173***	-0.151***	-0.140***	-0.344***	0.113**	0.104**	0.135**	ns	0.270***	0.146***	0.249***	0.258***	-0.116**	-0.208***	-0.200***	ns
IMP	Importance de l'impact de la décision				1.000	0.180***	ns	0.082*	ns	0.073*	ns	-0.145***	ns	0.072*	ns	Ns	0.096**	ns	0.145***	ns	0.103**	ns	ns
IMPDROIT	Importance du droit					1.000	ns	-0.242***	-0.143***	-0.186***	-0.187***	0.165***	0.102**	ns	-0.195***	0.702***	0.568***	0.662***	0.627***	-0.157***	-0.284***	-0.226***	ns
IMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit						1.000	ns	-0.100**	ns	ns	ns	ns	ns	ns	Ns	-0.860***	ns	ns	0.692***	ns	ns	1.000***
IMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit							1.000	ns	0.127**	0.215***	ns	-0.127**	ns	ns	-0.860***	ns	-0.223*	-0.114**	ns	0.737***	0.076*	ns
IMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit								1.000	ns	0.103**	ns	ns	ns	ns	Ns	ns	-0.117**	-0.860***	0.648***	0.029	0.740***	-0.100**
IMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit									1.000	0.139**	ns	-0.086*	ns	ns	-0.191***	-0.101**	-0.856***	-0.139***	ns	0.764***	0.711***	ns
DIF	Difficulté										1.000	-0.147***	-0.079*	-0.160***	ns	-0.256***	-0.127**	-0.203***	-0.177***	0.104**	0.235***	0.166***	ns
DIST	Distance											1.000	ns	ns	-0.139**	0.133**	0.096**	0.129**	0.112**	ns	-0.079*	-0.062	ns
SIMI	Similitude												1.000	ns	ns	0.147***	ns	0.119**	0.092*	ns	-0.142***	-0.094**	ns
Age	Age													1.000	0.506***	Ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Expé_Métier	Expérience métier														1.000	-0.148***	-0.111**	-0.135**	-0.136**	ns	ns	ns	ns
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit															1.000	0.349***	0.511***	0.412***	ns	-0.690***	-0.174***	ns
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit																1.000	0.37328***	0.28497***	-0.65132***	-0.11413**	ns	-0.860***
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit																	1.000	0.43321***	-0.11719**	-0.73069***	-0.660***	ns
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit																		1.000	-0.59138***	-0.16960***	-0.699***	ns
IMPF	Importance des messages favorables																			1.000	ns	0.487***	0.692***
IMPD	Importance des messages défavorables																				1.000	0.534***	ns
IMPI	Importance des messages implicites																					1.000	ns
IMPE	Importance des messages explicites																						1.000
	N=750 ; ***sig < 0,001 / **sig = [0,001;0,01] / *sig =]0,01;0,05]																						

Tableau N°31. Coefficients de corrélation pour le groupe CAC

	Libellé	DIT	JGT	JGTP	IMP	IMP DROIT	IMP MEF	IMP MED	IMP MIF	IMP MID	DIF	DIST	SIMI	Age	Expé Métier	ECT IMP MED	ECT IMP MEF	ECT IMP MID	ECT IMP MIF	IMPF	IMPD	IMPI	IMPE
DIT	Difining Issues Test	1.000	ns	ns	ns	0.176***	ns	ns	ns	ns	ns	-0.109**	0.114**	ns	ns	0.105**	0.087*	0.143**	0.083*	ns	ns	ns	ns
JGT	Décision		1.000	0.812***	0.189***	0.304***	0.138**	-0.328***	ns	ns	-0.128**	ns	0.074*	ns	ns	0.408***	ns	0.158***	0.164***	0.146***	-0.205***	ns	0.138**
JGTP	Décision estimée des membres de la profession			1.000	0.160***	0.239***	0.121**	-0.272***	ns	ns	-0.096**	Ns	ns	ns	ns	0.330***	ns	0.141**	0.147***	0.108**	-0.188***	ns	0.121**
IMP	Importance de l'impact de la décision				1.000	0.143***	0.110**	-0.122**	ns	ns	0.326***	-0.077*	-0.263***	-0.081*	-0.081*	0.169***	ns	0.097**	0.081*	0.102**	-0.095*	ns	0.110**
IMPDROIT	Importance du droit					1.000	ns	-0.201***	-0.118**	-0.074*	ns	Ns	ns	ns	ns	0.730***	0.586***	0.681***	0.724***	-0.078*	-0.198***	-0.135***	ns
IMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit						1.000	-0.145***	-0.134**	Ns	ns	Ns	ns	ns	ns	0.101**	-0.809***	ns	0.093*	0.755***	-0.151***	-0.139**	ns
IMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit							1.000	ns	Ns	ns	Ns	ns	-0.078*	-0.085*	-0.816***	ns	-0.106**	-0.154***	-0.099**	0.701***	ns	-0.145***
IMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit								1.000	Ns	ns	Ns	ns	ns	-0.075*	-0.094*	ns	-0.074*	-0.770***	0.547***	ns	0.679***	-0.134**
IMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit									1.000	ns	Ns	ns	-0.111**	-0.107**	ns	ns	-0.780***	ns	ns	0.693***	0.734***	ns
DIF	Difficulté										1.000	-0.091*	-0.326***	-0.118**	-0.115**	ns	ns	ns	-0.075*	0.078*	ns	0.073*	ns
DIST	Distance											1.000	ns	0.143**	0.158***	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
SIMI	Similitude												1.000	0.173***	0.183***	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Age	Age													1.000	0.947***	ns	ns	0.077*	ns	ns	-0.135**	-0.125**	ns
Expé_Métier	Expérience métier														1.000	ns	ns	0.078*	ns	-0.083*	-0.137**	-0.129**	ns
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit															1.000	0.346***	0.476***	0.534***	ns	-0.606***	-0.082*	0.101**
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit																1.000	0.360***	0.349***	-0.657***	ns	ns	-0.809***
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit																	1.000	0.489***	ns	-0.633***	-0.623***	ns
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit																		1.000	-0.430***	-0.145***	-0.558***	0.093*
IMPF	Importance des messages favorables																			1.000	-0.111**	0.330***	0.755***
IMPD	Importance des messages défavorables																				1.000	0.526***	-0.151***
IMPI	Importance des messages implicites																					1.000	-0.139**
IMPE	Importance des messages explicites																						1.000
	N=720 ; ***sig < 0,001 / **sig = [0,001;0,01] / *sig =]0,01;0,05]																						

Rappel de l'Hypothèse 3 : L'augmentation du consensus social, évalué par la sensation de prendre une décision cohérente avec la profession (JGTP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT).

Les résultats des corrélations permettent de ne pas rejeter l'Hypothèse 3.

La relation entre l'âge (AGE) et l'expérience professionnelle (EXPE_METIER) n'existe pas pour le groupe GRH, vraisemblablement en raison de la grande variété des cursus professionnels des personnes interrogées. Elle est en revanche importante pour le groupe AERO (0,50***) et extrêmement importante pour le groupe CAC (0,94***). La raison réside dans le mode de gestion des auditeurs en CAC. Ils sont globalement recrutés en sortie de cursus d'études supérieures. Il est donc normal que leur expérience professionnelle progresse au même rythme que leur âge. Pour le groupe AERO, les recrutements se font soit en sortie d'école, soit, et majoritairement, après une première expérience professionnelle dont la durée varie selon le niveau de qualification.

Les écarts de perception de l'importance des messages par rapport à l'importance donnée au problème de droit du scénario (ECTIMPMxx) sont systématiquement fortement corrélés dans le même sens et dans les mêmes proportions avec l'importance donnée au problème de droit (IMPDROIT). Les participants ont tendance à discriminer les messages contextuels du problème de droit présenté. Quand l'importance perçue de ce dernier augmente, celles des messages explicites et implicites n'augmentent pas aussi rapidement.

L'importance donnée au droit (IMPDROIT) est relativement fortement corrélée à la décision (JGT) pour les trois groupes (GRH = 0,29*** ; AERO = 0,33*** ; CAC = 0,30***). La décision est donc en relation avec la perception de l'écart légal constaté mais n'est pas un élément fondamental. L'importance du droit est aussi perçue dans la décision de la profession (JGTP) comme un élément participant de la décision mais toujours moins fortement que pour la décision individuelle (JGT).

La difficulté perçue (DIF) pour la prise de décision est inversement corrélée à cette dernière (JGT) pour les groupes GRH (-0,30***) et AERO (-0,44***). La corrélation est faible pour le groupe CAC (-0,12**).

Rappel de l'Hypothèse 7 : l'augmentation de la difficulté perçue pour décider (DIF) diminue la conformité au droit de la décision (JGT).

Les résultats permettent de ne pas rejeter l'Hypothèse 7 pour les groupes GRH et AERO. Pour le groupe CAC, l'hypothèse est rejetée en raison de la faiblesse de la corrélation et du seuil de signification associé.

Il y a des relations directes entre les messages éthiques et la décision. Elles peuvent s'analyser de trois façons. Tout d'abord, les corrélations entre la décision (JGT) et l'importance des messages (IMPMxx). Pour le groupe GRH, les messages théoriquement défavorables (IMPMxD) sont inversement corrélés, mais faiblement (IMPMED = -0,08* ; IMPMID = -0,15***), et seuls les messages explicites favorables sont corrélés (IMPMEF = 0,14***). Pour le groupe AERO, toutes les importances des messages, sauf celles des explicites favorables (IMPMEF = ns) sont inversement corrélées à la décision (IMPMED = -0,17*** ; IMPMIF = -0,12** ; IMPMID = -0,14***). Pour le groupe AERO, seuls les messages explicites sont corrélés, mais assez fortement et inversement pour les messages explicites défavorables (IMPMEF = 0,13** ; IMPMED = -0,32***). Ensuite, les relations entre décision (JGT) et l'écart de perception d'importance des messages avec le droit (ECTIMPMxx). Pour tous les groupes, nous constatons que plus les écarts augmentent, plus la décision est conforme au droit. Ceci vaut pour tous les types de messages à l'exception des messages explicites favorables pour CAC et GRH. La décision est d'autant plus conforme que l'individu dissocie l'importance du droit de l'importance de tous les autres messages. Enfin, nous avons étudié les corrélations entre la décision et le caractère explicite (IMPE), implicite (IMPI), favorable (IMPF) ou défavorable (IMPD) des messages. Nous observons que les messages défavorables (IMPD = -0,15***) ou implicites (IMPI = -0,16***) sont inversement et faiblement corrélés avec la conformité de décision pour AERO, alors que les messages explicites (IMPE=0,14***) le sont faiblement avec la conformité de la décision. Pour le groupe A, seuls les messages défavorables (IMPD = -0,17***) ou implicites (IMPI = -0,14***) sont négativement et faiblement reliés à la décision. Pour le groupe CAC, les messages favorables (IMPF = 0,14***) et explicites (IMPE = 0,13**) sont faiblement reliés à une augmentation de la conformité de la décision, alors que les messages

défavorables (IMPD = -0,20***) sont plus sensiblement corrélés à une diminution de la conformité de décision.

L'importance de la conséquence de la décision (IMP) n'est pas corrélée à la décision pour les groupes GRH (ns) et AERO (0,09*), mais l'est modérément et positivement pour le groupe CAC (0,18***).

Rappel de l'Hypothèse 4 : l'augmentation de la magnitude perçue des conséquences, évaluée par l'importance perçue de l'impact de la décision (IMP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT).

Les corrélations permettent de rejeter l'Hypothèse 4 pour les groupes GRH et AERO, et de ne pas la rejeter pour le groupe CAC.

En revanche, cette même importance de la conséquence de la décision est corrélée à la difficulté de la prise de décision (DIF) pour le groupe CAC (0,32***) et pour le groupe GRH (0,32). Il n'y a pas de relation pour le groupe AERO (ns).

La difficulté (DIF) est favorisée par l'importance donnée aux messages défavorables (IMPD = 0,24***) ou aux messages implicites (IMPI = 0,24***) dans le groupe GRH et dans le groupe AERO (IMPD = 0,23*** ; IMPI = 0,16***). Pour le groupe CAC, aucun message ne semble être corrélé significativement à la difficulté.

La difficulté (DIF) est relativement fortement inversement corrélée à la similitude de situations déjà rencontrées (SIMI) pour le groupe CAC (-0,32***). Il n'y a pas de corrélation pour les deux autres groupes (AERO = -0,07* ; GRH = ns).

Rappel de l'Hypothèse 8 : plus la similitude du scénario avec des expériences vécues augmente (SIMI), plus la difficulté perçue de prise de décision diminue (DIF).

L'Hypothèse 8 est non-rejetée pour le groupe CAC et rejetée pour les groupes AERO et GRH.

La similitude de la situation présentée avec des situations vécues (SIMI) n'est pas corrélée à une augmentation de la conformité de la décision (JGT) pour le groupe GRH (ns). Pour les deux autres groupes, la corrélation est faible ou peu robuste (AERO = 0,09** ; CAC = 0,07*).

Rappel de l'Hypothèse 9 : la similitude du scénario avec des expériences vécues (SIMI) est favorable à la conformité du jugement (JGT).

Les résultats obtenus permettent de rejeter l'Hypothèse 9 pour les trois groupes.

La perception de la distance entre le décideur et la personne la plus impactée (DIST) est isolée des autres variables mesurées. Il existe deux exceptions : pour le groupe CAC où la prise de distance évolue modérément avec l'expérience (0,15***) ; pour le groupe AERO, la distance est corrélée avec la conformité de la décision (JGT = 0,15***) et inversement avec l'impact de la décision (IMP = -0,14***) et la difficulté de décider (DIF = -0,14***).

Rappel de l'Hypothèse 1 : la perception de la difficulté diminue quand la distance de l'impact est considérée comme grande.

L'Hypothèse 1 est rejetée pour les groupes CAC et GRH, et non rejetée pour le groupe AERO.

Rappel de l'Hypothèse 2 : la perception de la difficulté augmente quand l'impact est considéré comme fort.

L'Hypothèse 2 est rejetée pour les groupes CAC, GRH et AERO.

Rappel de l'Hypothèse 5 : La diminution de la distance de l'impact de la décision (DIST) est favorable à la décision conforme au droit (JGT).

Les corrélations permettent de ne pas rejeter Hypothèse 5 pour le groupe GRH (mais avec un coefficient faible). Elles permettent de la rejeter pour les groupes AERO et CAC. Cependant, pour le groupe CAC, la corrélation positive (0,15***) peut s'expliquer par le sentiment d'assurer une mission de sécurité auprès des passagers et personnels d'équipage aéronautiques, personnes par définition éloignées voire inconnues de l'auditeur.

Le DIT n'est en aucun cas corrélé (ns) à la décision, et ce, dans les trois groupes.

Rappel de l'Hypothèse 6 : Il n'y a pas de relation significative entre le stade de Développement Moral Cognitif mesuré par le Defining Issues Test V2 (DIT2) et la décision en contexte (JGT).

L'Hypothèse 6 est non rejetée pour les trois groupes AERO, CAC et GRH.

Section 6. 3. La réaction des auditeurs face aux messages

6.3.1 **Différenciation des scénarios**

Notre protocole mettant en œuvre un scénario témoin nous permet d'utiliser le test de Dunnett (Dunnett 1955). Il s'agit d'un test de moyennes systématiquement rapporté au scénario témoin (S1). Cette méthode est particulièrement utilisée en psychologie cognitive, en biologie, en médecine. Le test de Dunnett se différencie de la méthode ANOVA. Cette dernière détermine s'il existe une différence significative de moyenne entre les réponses, mais ne définit pas l'ampleur de ces écarts. Le test de Dunnett est dédié à la recherche de variations entre groupes de mesures dont un représente un groupe témoin. Il permet de valoriser et de classer les écarts moyens à un groupe témoin. Il s'applique aux variables quantitatives. L'échantillon témoin est représenté dans chaque groupe respectif par les réponses au scénario 1 qui n'est pas enrichi par des messages éthiques.

Une transformation JGT_T= -log10(8-JGT) avant test a été effectuée afin d'assurer une meilleure normalité des résidus.

Rappel de l'Hypothèse 12 : Il y a un écart significatif de jugement entre les scénarios contextualisés et le scénario non-contextualisé.

6.3.1.1 Les résultats du Groupe GRH

Les résultats de comparaison au scénario 1 (scénario décontextualisé) pour le groupe GRH sont donnés dans le Tableau N°32. (Les détails sont en Annexe 16).

Tableau N°32. Résultats du test de DUNNETT pour le groupe GRH.

	Messages Implicites		Messages explicites		Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.			
N° S	Favorables	Défavorables	Favorables	Défavorables	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
S1								
S13	1	1		1	-0,28569	-Infini	-0,1524	***
S5				1	-0,24685	-Infini	-0,1136	***
S6	1		1		-0,16455	-Infini	-0,0313	***
S9		1		1	-0,10424	-Infini	0,0290	
S12	1	1	1		-0,06283	-Infini	0,0704	
S7	1			1	-0,04197	-Infini	0,0913	
S10	1	1			-0,03844	-Infini	0,0948	
S2	1				-0,02461	-Infini	0,1087	
S8		1	1		0,04875	-Infini	0,1820	
S11			1	1	0,05942	-Infini	0,1927	
S4			1		0,07156	-Infini	0,2048	
S3		1			0,09015	-Infini	0,2234	
S15		1	1	1	0,10013	-Infini	0,2334	
S14	1		1	1	0,12203	-Infini	0,2553	

Nous voyons que les jugements des scénarios S13, S5 et S6 sont significativement différents du scénario S1 (limite de confiance inférieure à 0 pour un seuil de significativité inférieur ou égal à 5%). Ceci est confirmé par le test de DUNCAN qui montre que les S13, S5 et S6 sont sensiblement éloignés des autres scénarios dans les regroupements par lettre (Annexe 16). Nous en concluons que les messages contextuels ont influencé la décision. Mais ces trois scénarios sont difficilement interprétables, à l'exception du S5 qui intègre un message explicite défavorable seul.

Les tests de normalité des résidus laissent apparaître une distribution visuellement normale et centrée, et une distribution cumulée proche de la droite. Ceci assure de la robustesse du traitement.

6.3.1.2 Groupe AERO

Les résultats de comparaison au scénario 1 (scénario décontextualisé) pour le groupe AERO sont donnés dans le Tableau N°33. (Les détails sont en Annexe 17).

Tableau N°33. Résultats du test de DUNNETT pour le groupe AERO.

	Messages Implicites		Messages explicites		Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.			
N° S	Favorables	Défavorables	Favorables	Défavorables	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
S1								
S7	1			1	-0.18574	-Infini	-0,0714	***
S9		1		1	-0.12856	-Infini	-0,0142	***
S13	1	1		1	-0.09200	-Infini	0,02232	
S12	1	1	1		-0.08542	-Infini	0,0289	
S14	1		1	1	-0.06440	-Infini	0,04992	
S2	1				-0.06288	-Infini	0,05144	
S11			1	1	-0.04007	-Infini	0,07425	
S5				1	-0.03377	-Infini	0,08055	
S8		1	1		-0.02556	-Infini	0,08876	
S3		1			-0.01454	-Infini	0,09978	
S4			1		-0.01200	-Infini	0,10232	
S10	1	1			0.02539	-Infini	0,13971	
S15		1	1	1	0.03806	-Infini	0,15238	
S6	1		1		0.06285	-Infini	0,17717	

Nous constatons que les jugements des scénarios S7 et S9 sont significativement différents du scénario S1 (limite de confiance inférieure à 0 pour un seuil de significativité inférieur ou égal à 5%). Ceci est confirmé par le test de DUNCAN qui montre que les S7 et S9 sont sensiblement éloignés des autres scénarios dans le regroupement par lettre (Annexe 17). Mais cette différence est particulièrement faible en pouvoir explicatif. Ces tests nous permettent de conclure qu'il y a très peu de variabilité de jugement chez les auditeurs de certification aéronautique et que ces variations sont extrêmement faibles. Enfin, pour les deux scénarios concernés, il est difficile de proposer une explication au niveau des messages sur la base de ces deux tests. Les tests de normalité des résidus laissent apparaître une distribution visuellement normale et centrée, et une distribution cumulée proche de la droite. Ceci assure de la robustesse du traitement.

6.3.1.3 Groupe CAC

Les résultats de comparaison au scénario 1 (scénario décontextualisé) pour le groupe CAC sont donnés dans le Tableau N°34. (Les détails sont en Annexe 18).

Tableau N°34. Résultats du test de DUNNETT pour le groupe CAC.

	Messages Implicites		Messages explicites		Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.			
Scénario	Favorables	Défavorables	Favorables	Défavorables	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
S1								
S5				1	-0.50636	-Infini	-0,3869	***
S6	1		1		-0.39265	-Infini	-0,2732	***
S7	1			1	-0.36881	-Infini	-0,2493	***
S9		1		1	-0.36577	-Infini	-0,2463	***
S14	1		1	1	-0.32325	-Infini	-0,2038	***
S13	1	1		1	-0.31320	-Infini	-0,1937	***
S15		1	1	1	-0.27795	-Infini	-0,1585	***
S4			1		-0.15893	-Infini	-0,0395	***
S3		1			-0.12346	-Infini	-0,004	***
S2	1				-0.07725	-Infini	0,04222	
S12	1	1	1		-0.06756	-Infini	0,05191	
S8		1	1		-0.06628	-Infini	0,05319	
S11			1	1	-0.06550	-Infini	0,05397	
S10	1	1			-0.05509	-Infini	0,06438	

Nous voyons que les jugements des scénarios S5, S6, S7, S9, S14, S13, S15, S4 et S3 sont significativement différents du scénario S1 (limite de confiance inférieure à 0 pour un seuil de significativité inférieur ou égal à 5%). Ceci est confirmé par le test de DUNCAN qui montre que les S5, S6, S7, S9, S14, S13 et S15 sont sensiblement éloignés des autres scénarios dans les regroupements par lettre (Annexe 18). S4 et S3 ont un très faible pouvoir explicatif et sont en outre isolés dans le test de

DUNCAN. Nous pouvons identifier un point commun aux scénarios S5, S7, S9, S14, S13, S15, S4 et S3 : ils présentent tous un message explicite défavorable. Ces messages sont issus de la hiérarchie ou des pairs. Il semble donc qu'ils aient un pouvoir d'influence sur la décision particulièrement important. La présence de messages favorables (explicites ou implicites) ne neutralise pas l'impact sur le jugement. Le S6 pose un problème d'analyse car il présente deux messages favorables. Le message explicite favorable est une sanction légitime. Le message implicite est un soutien de la hiérarchie dans l'engagement vers une décision conforme au droit. Il se peut que, bien que théoriquement favorable à la conformité du jugement, la sanction légitime fasse apparaître chez ces auditeurs un syndrome du survivant. Ce phénomène décrit et expliqué en psychologie comme le fait de survivre à un individu, ou un groupe d'individus, et étendu à l'étude des organisations, est principalement associé à un contexte de réduction importante d'effectif dans le cadre des fusions d'entreprises. Parmi les symptômes décrits, celui de la culpabilité de conserver son emploi peut s'appliquer à notre situation. Il est généralement combiné à des sentiments d'hostilité et de déloyauté envers l'organisation qui emploie le salarié (Bourque 1995). Ce syndrome du survivant pourrait alors expliquer une perte de motivation, une baisse de loyauté et donc un comportement défavorable à la décision attendue par la profession d'audit légal en raison d'une rupture de contrat psychologique avec l'entreprise (Guay 2002). Dans ce cas, le message théoriquement favorable devient théoriquement défavorable.

Les tests de normalité des résidus laissent apparaître une distribution normale centrée et une distribution cumulée proche de la droite. Ceci assure de la robustesse du traitement.

Les résultats des tests de DUNNETT permettent de ne pas rejeter l'Hypothèse 12 pour les trois groupes.

6.3.2 **Une relation directe entre messages et décision ?**

Afin de confirmer ou infirmer les résultats précédents, nous avons mis en œuvre une régression linéaire multiple. L'objectif est d'identifier la relation existante entre la décision (JGT) et les types de messages introduits dans les scénarios.

Nous avons réalisé une régression linéaire sur l'ensemble des données. La variable expliquée est la décision d'audit (JGT). Nous avons introduit les variables explicatives suivantes : importance des messages explicites favorables (IMPMEF), importance des messages explicites défavorables (IMPMED), importance des messages implicites favorables (IMPMIF), importance des messages implicites défavorables (IMPMID), importance du droit (IMPDROIT). Nous avons également introduit deux variables indicatrices sur l'appartenance au groupe AERO (BINA) ou au groupe CAC (BINC) codée 0 ou 1. Les coefficients de corrélation entre les variables explicatives introduites dans le modèles sont <|0,30| (voir Tableau N°29. , Tableau N°30. et Tableau N°31.). Les données du groupe GRH sont donc supposées isolées du modèle, et centrées sur 0.

Le modèle s'écrit :

$$JGT = \alpha + \beta_1 IMPDROIT + \beta_2 IMPMEF + \beta_3 IMPMIF + \beta_4 IMPMED + \beta_4 IMPMID + \beta_5 BINA + \beta_6 BINC + \varepsilon$$

ε représente le fait que les variables indépendantes ne peuvent pas expliquer la totalité de la variance de JGT.

Tableau N°35. Résultats régression messages, décision, groupes

Analyse de la variance						
	DDL	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Modèle	7	1762.40153	251.77165	89.59	<.0001	***
Erreur	2182	6131.91308	2.81023			
Total corrigé	2189	7894.31461				

Root MSE	1.67637	**R²**	0.2232
Dependent Mean	5.25525	**Adj R²**	0.2208
Coeff Var	31.89901		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	3.63076	0.15957	22.75	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	0.40161	0.02926	13.72	<.0001	***

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.09060	0.01897	4.78	<.0001	***
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	-0.00244	0.02126	-0.11	0.9086	ns
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	-0.14083	0.02184	-6.45	<.0001	***
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	-0.01669	0.02072	-0.81	0.4207	ns
BINA	Appartenance au groupe AERO	1	0.68750	0.08858	7.76	<.0001	***
BINC	Appartenance au groupe CAC	1	-0.72968	0.08995	-8.11	<.0001	***

Le modèle est solide (p<0,0001) et explique 22% de la variance de la décision (JGT).

Les messages implicites sont en revanche non-significatifs (p=0,90 et p=0,42).

Soit

$$\mathbf{JGT} = \mathbf{3,63076} + \mathbf{0,40161}\ \mathbf{IMPDROIT}^{***} + \mathbf{0,0906}\ \mathbf{IMPMEF}^{***} - \mathbf{0,00244}\ \mathbf{IMPMIF}^{\mathbf{ns}} - \mathbf{0,14083}\ \mathbf{IMPMED}^{***} - \mathbf{0,01669}\ \mathbf{IMPMID}^{\mathbf{ns}} + \mathbf{0,6875}\ \mathbf{BINA}^{***} - \mathbf{0,72968}\ \mathbf{BINC}^{***}$$

L'opposition de signe des paramètres BINA et BINC montrent que les deux groupes sont différenciés, et éloignés du groupe GRH (valeur centrale). Il est donc pertinent de réaliser trois régressions séparées. Le modèle présenté pour chaque groupe est alors : $\mathbf{JGT} = \alpha + \boldsymbol{\beta_1}\mathbf{IMPDROIT} + \boldsymbol{\beta_2}\mathbf{IMPMEF} + \boldsymbol{\beta_3}\mathbf{IMPMIF} + \boldsymbol{\beta_4}\mathbf{IMPMED} + \boldsymbol{\beta_4}\mathbf{IMPMID} + \varepsilon$

Pour le groupe GRH

Tableau N°36. Résultats régression décision, messages pour groupe GRH

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	287.77466	57.55493	18.93	<.0001	***
Error	714	2170.86978	3.04043			
Corrected Total	719	2458.64444				

Root MSE	1.74368	**R²**	0.1170
Dependent Mean	5.22778	**Adj R²**	0.1109
Coeff Var	33.35421		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	3.70510	0.25390	14.59	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	0.38367	0.05058	7.58	<.0001	***
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.09815	0.03223	3.05	0.0024	**
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	-0.02558	0.03462	-0.74	0.4602	ns
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	-0.03674	0.03566	-1.03	0.3032	ns
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	-0.09349	0.03336	-2.80	0.0052	**

$$\mathbf{JGT} = \mathbf{3,7051} + \mathbf{0,38367}\ \mathbf{IMPDROIT}^{***} + \mathbf{0,09815}\ \mathbf{IMPMEF}^{***} - \mathbf{0,02558}\ \mathbf{IMPMIF}^{\mathbf{ns}} - \mathbf{0,03674}\ \mathbf{IMPMED}^{\mathbf{ns}} - \mathbf{0,09349}\ \mathbf{IMPMID}^{***}$$

Le modèle est significatif (p<0,0001) et explique 11% de la variance de la décision.

Le droit (0,38***) est le facteur le plus important pour expliquer la conformité de la décision. Il est associé, dans une très faible mesure aux messages explicites favorables (0,09***). Ces derniers sont contrebalancés par les messages implicites défavorables avec la même force (-0,09***).

Pour le groupe AERO

Tableau N°37. Résultats régression décision, messages pour groupe AERO

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	216.71111	43.34222	22.02	<.0001	***
Error	744	1464.64356	1.96861			
Corrected Total	749	1681.35467				

Root MSE	1.40307	**R²**	0.1289
Dependent Mean	6.02933	**Adj R²**	0.1230
Coeff Var	23.27074		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	4.47204	0.24233	18.45	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	0.38746	0.04743	8.17	<.0001	***
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.03407	0.02805	1.21	0.2249	ns
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	-0.06623	0.02977	-2.22	0.0264	**
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	-0.09275	0.03327	-2.79	0.0054	**
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	-0.01691	0.03122	-0.54	0.5882	ns

$$\mathbf{JGT} = \mathbf{4,47204} + \mathbf{0,38746}\ \mathbf{IMPDROIT}^{***} + \mathbf{0,03407}\ \mathbf{IMPMEF}^{\mathbf{ns}} - \mathbf{0,06623}\ \mathbf{IMPMIF}^{**} - \mathbf{0,09275}\ \mathbf{IMPMED}^{***} - \mathbf{0,01691}\ \mathbf{IMPMID}^{\mathbf{ns}}$$

Le modèle est significatif (p<0,0001) et explique 12,3% de la variance de la décision. Le droit (0,38***) est le facteur le plus important pour expliquer la conformité de la décision. En revanche les messages explicites défavorables (-0,09**) et les messages implicites favorables (-0,06**) dégradent la conformité de la décision.

Pour le groupe CAC

Résultats régression décision, messages pour groupe CAC

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	546.51934	109.30387	33.62	<.0001	***
Error	714	2321.07927	3.25081			
Corrected Total	719	2867.59861				

Root MSE	1.80300	**R²**	0.1906
Dependent Mean	4.47639	**Adj R²**	0.1849
Coeff Var	40.27802		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	2.80837	0.25864	10.86	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	0.40386	0.05222	7.73	<.0001	***
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.12944	0.03748	3.45	0.0006	***
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	0.13995	0.04755	2.94	0.0034	**
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	-0.32870	0.04422	-7.43	<.0001	***
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	0.08363	0.04353	1.92	0.0551	*

$$\mathbf{JGT} = \mathbf{2,80837} + \mathbf{0,40386}\ \mathbf{IMPDROIT}^{***} + \mathbf{0,12944}\ \mathbf{IMPMEF}^{***} + \mathbf{0,13995}\ \mathbf{IMPMIF}^{**} - \mathbf{0,3287}\ \mathbf{IMPMED}^{***} + \mathbf{0,08363}\ \mathbf{IMPMID}^{*}$$

Le modèle est significatif (p<0,0001) et explique 18,4% de la variance de la décision.

Le droit (0,40***) est le facteur le plus important pour expliquer la conformité de la décision. Il est cependant contrebalancé par les messages explicites défavorables (-0,32***). Parallèlement, les messages implicites favorables (0,13**), les messages

explicites favorables (0-12***), et dans une moindre mesure les messages implicites défavorables (0,08*), renforcent la conformité de la décision.

Rappel de l'Hypothèse 13 : Les messages implicites sont plus influents sur le jugement que les messages explicites.

Les régressions permettent de rejeter l'Hypothèse 13 dans les trois groupes. Notons ici que l'influence des messages explicites est clairement plus importante chez les auditeurs (groupes AERO et CAC), alors qu'il y a quasi-égalité d'influence entre messages explicites et implicites dans le groupe GRH.

6.3.3 **Une relation indirecte entre messages et décision ?**

Les messages éthiques n'expliquent qu'une faible partie de la variance de la décision. En outre, ces messages sont sans effet pour certains individus. Mais parallèlement, nous avons expliqué dans la revue de littérature que la complexité ou l'ambiguïté de la situation peut produire une difficulté qui est elle-même productrice de modification de la décision. Or l'ambiguïté est ici volontairement créée par l'introduction des messages dont les influences théoriques peuvent être opposées. Nous pouvons donc étudier si les messages ont un impact sur le niveau de difficulté ressentie.

Nous introduisons donc dans un premier temps les mêmes variables que précédemment (IMPMxx, BINA et BINC) mais pour la variable expliquée DIF.

Le modèle s'écrit :

$$\mathbf{DIF} = \boldsymbol{\alpha} + \boldsymbol{\beta_1}\mathbf{IMPDROIT} + \boldsymbol{\beta_2}\mathbf{IMPMEF} + \boldsymbol{\beta_3}\mathbf{IMPMIF} + \boldsymbol{\beta_4}\mathbf{IMPMED} + \boldsymbol{\beta_4}\mathbf{IMPMID} + \boldsymbol{\beta_5}\mathbf{BINA} + \boldsymbol{\beta_6}\mathbf{BINC} + \varepsilon$$

ε représente le fait que les variables indépendantes ne peuvent pas expliquer la totalité de la variance de DIF.

Tableau N°38. Résultats régression difficulté, messages tous groupes

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	7	898.54718	128.36388	48.76	<.0001	***
Error	2182	5744.62360	2.63273			
Corrected Total	2189	6643.17078				

Root MSE	1.62257	**R²**	0.1353
Dependent Mean	2.87032	**Adj R²**	0.1325
Coeff Var	56.52924		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	2.94619	0.15445	19.08	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	-0.07991	0.02833	-2.82	0.0048	**
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.00583	0.01836	0.32	0.7508	ns
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	0.09359	0.02058	4.55	<.0001	***
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	0.10972	0.02114	5.19	<.0001	***
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	0.11231	0.02005	5.60	<.0001	***
BINA	Appartenance au groupe AERO	1	-0.75940	0.08574	-8.86	<.0001	***
BINC	Appartenance au groupe CAC	1	0.49497	0.08706	5.69	<.0001	***

$$\mathbf{DIF} = \mathbf{2,94619} - \mathbf{0,07991}\ \mathbf{IMPDROIT}^{**} + \mathbf{0,00583}\ \mathbf{IMPMEF}^{***} + \mathbf{0,09359}\ \mathbf{IMPMIF}^{***} + \mathbf{0,10972}\ \mathbf{IMPMED}^{***} + \mathbf{0,11231}\ \mathbf{IMPMID}^{***} - \mathbf{0,7594}\ \mathbf{BINA}^{***} + \mathbf{0,49497}\ \mathbf{BINC}^{***}$$

Le modèle est solide (p<0,0001), et explique 13,25% de la variance de la difficulté perçue. Les paramètres pour BINA (-0,75***) et BINC (0,49***) nous indiquent une différenciation entre les trois groupes AERO, CAC, GRH. Nous allons donc réaliser une régression pour chaque groupe.

Pour le groupe GRH

Tableau N°39. Résultats régression difficulté, messages groupe GRH

Analyse de la variance					
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**
Model	5	205.16646	41.03329	13.86	<.0001
Error	714	2114.32104	2.96123		
Corrected Total	719	2319.48750			

Root MSE	1.72082	**R²**	0.0885
Dependent Mean	3.04583	**Adj R²**	0.0821
Coeff Var	56.49763		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	2.88018	0.25057	11.49	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	-0.06740	0.04992	-1.35	0.1774	ns
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	-0.06497	0.03181	-2.04	0.0415	**
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	0.12079	0.03416	3.54	0.0004	***
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	0.12738	0.03519	3.62	0.0003	***
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	0.15816	0.03293	4.80	<.0001	***

$$\mathbf{DIF} = \mathbf{2,88018} - \mathbf{0,0674}\ \mathbf{IMPDROIT}^{\mathbf{ns}} - \mathbf{0,06497}\ \mathbf{IMPMEF}^{**} + \mathbf{0,12079}\ \mathbf{IMPMIF}^{***} + \mathbf{0,12738}\ \mathbf{IMPMED}^{***} + \mathbf{0,15816}\ \mathbf{IMPMID}^{***}$$

Le modèle est significatif (p<0,0001) et explique 8,2% de la variance de la difficulté de la décision. Le droit (ns) n'est pas un facteur explicatif de la difficulté de décision. La difficulté est favorisée par les messages explicites défavorables (0,12***), les messages implicites favorables (0,12***) et les messages implicites défavorables (0,15), mais légèrement atténuée par les messages explicites favorables (-0,06**).

Pour le groupe AERO

Tableau N°40. Résultats régression difficulté, messages groupe AERO

Analyse de la variance					
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**
Model	5	134.75704	26.95141	13.61	<.0001
Error	744	1473.40963	1.98039		
Corrected Total	749	1608.16667			

Root MSE	1.40726	**R²**	0.0838
Dependent Mean	2.16667	**Adj R²**	0.0776
Coeff Var	64.95060		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	2.40548	0.24305	9.90	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	-0.13968	0.04757	-2.94	0.0034	**
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.04055	0.02814	1.44	0.1499	ns
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	0.07559	0.02986	2.53	0.0116	**
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	0.16674	0.03337	5.00	<.0001	***
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	0.07883	0.03131	2.52	0.0120	**

$$\mathbf{DIF} = \mathbf{2,40568} - \mathbf{0,13968}\ \mathbf{IMPDROIT}^{***} + \mathbf{0,04055}\ \mathbf{IMPMEF}^{\mathbf{ns}} + \mathbf{0,07559}\ \mathbf{IMPMIF}^{**} + \mathbf{0,16674}\ \mathbf{IMPMED}^{***} + \mathbf{0,07883}\ \mathbf{IMPMID}^{**}$$

Le modèle est significatif (p<0,0001) et explique 7,7% de la variance de la difficulté de la décision.

Le droit (-0,13**) diminue la difficulté de décision. La difficulté est augmentée par la présence de trois types de messages : messages explicites défavorables = 0,16*** ; messages implicites favorables 0,07559** ; messages implicites défavorables = 0,07**. En revanche les messages explicites favorables n'ont pas d'influence (ns).

Pour le groupe CAC

Tableau N°41. Résultats régression difficulté, messages groupe CAC

Analyse de la variance					
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**
Model	5	21.99800	4.39960	1.51	0.1834
Error	714	2076.24645	2.90791		
Corrected Total	719	2098.24444			

Root MSE	1.70526	**R²**	0.0105
Dependent Mean	3.42778	**Adj R²**	0.0036
Coeff Var	49.74824		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Constante	1	3.41013	0.24461	13.94	<.0001	***
IMPDROIT	Importance du droit	1	-0.04608	0.04939	-0.93	0.3512	ns
IMPMEF	Importance Messages Explicites Favorables	1	0.05405	0.03545	1.52	0.1278	ns
IMPMIF	Importance Messages Implicites Favorables	1	0.07723	0.04498	1.72	0.0864	*
IMPMED	Importance Messages Explicites Défavorables	1	0.01683	0.04182	0.40	0.6876	ns
IMPMID	Importance Messages Implicites Défavorables	1	0.04823	0.04117	1.17	0.2418	ns

Le modèle n'est pas significatif (p<0,18). Il n'y a pas de relation de causalité entre les messages et la difficulté perçue.

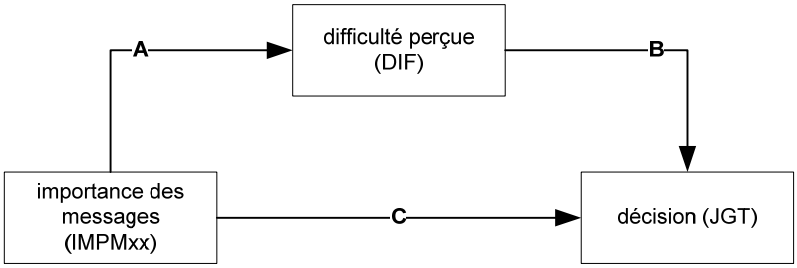
Afin de compléter l'analyse de la relation entre les messages et la décision, et au regard du cadre théorique que nous avons adopté sur le processus de décision (la notion de difficulté apparaît quand il y a recherche de résolution de problème), nous avons étudié l'hypothèse supplémentaire suivante :

Hypothèse 15. ***La difficulté perçue (DIF) est une variable médiatrice de l'importance perçue des messages éthiques sur la décision.***

Une variable est considérée comme médiatrice si elle intervient dans la relation de cause à effet entre deux autres variables (Barron et Kenny 1986).

Pour chaque groupe nous avons donc appliqué le modèle suivant de médiation (Schéma N°36).

Schéma N°36. Modèle de médiation IMPMXX / DIF / JGT



Avec A = régression linéaire DIF/IMPMxx

C =régression linéaire JGT/IMPMxx

B =régression linéaire JGT/(IMPMxx&DIF)

Pour qu'une variable soit médiatrice, il faut remplir quatre conditions :

IMPMxx influencent JGT dans A

IMPMxx influencent JGT dans C

DIF influence JGT dans B

IMPMxx moins influentes dans B que dans C.

Le détail des résultats des régressions se trouve en Annexe 19.

Médiation pour le groupe AERO.

Les régressions A, B et C sont significatives, avec respectivement des R^2 égaux à 0,07***, 0,12*** et 0,26***. Nous constatons que les quatre conditions sont remplies quant aux relations d'influence des variables (Tableau N°42.).

Tableau N°42. Paramètres de régressions - variable médiatrice groupe AERO

Groupe AERO	Libellés	A = Reg DIF/IMPMxx		B = Reg JGT/IMPMxx		C = Reg JGT/DIF&IMPMxx	
		Paramètres		Paramètres		Paramètres	
DIF	Difficulté					-0,39	***
IMPDROIT	Importance du droit	-0,13	***	0,38	***	0,33	***
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	0,04	ns	-0,09	**	-0,02	ns
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	0,07	***	0,03	ns	0,05	*
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	0,16	***	-0,01	ns	0,01	ns
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	0,07	***	-0,06	**	-0,03	ns

"ns"=non-significatif ; *=sig [0,05 ; 0,10[; **=sig [0,001 ; 0,05[; ***=sig <0,001

La difficulté est donc une variable médiatrice de l'importance perçue des messages éthique sur la décision. La régression C, incluant la difficulté et les messages, montre la disparition de l'influence de ces derniers sur la décision, à l'exception de l'importance du droit. La difficulté opère comme un barrage auprès des messages contextuels. Si d'une part elle provoque une diminution de l'importance donnée au droit, et donc une possible diminution de la conformité de la décision (JGT), la difficulté supprime tous les impacts directs des messages contextuels apparus comme défavorables dans la relation directe (régressions B). Elle a donc un impact favorable à une décision conforme au droit.

Médiation pour le groupe GRH.

Les trois régressions A, B et C sont significatives avec respectivement des R^2 égaux à 0,08***, 0,11*** et 0,17***. Nous constatons que les quatre conditions sont remplies quant aux relations d'influence des variables (Tableau N°43.).

Tableau N°43. Paramètres de régressions - variable médiatrice groupe GRH

Groupe GRH	Libellés	A = Reg DIF/IMPMxx		B = Reg JGT/IMPMxx		C = Reg JGT/DIF&IMPMxx	
		Paramètres		Paramètres		Paramètres	
DIF	Difficulté					-0,25	***
IMPDROIT	Importance du droit	-0,06	Ns	0,38	***	0,36	***
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	0,12	***	-0,03	ns	-0,003	ns
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	-0,06	**	0,09	**	0,08	*
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	0,15	***	-0,09	**	-0,05	ns
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	0,12	***	-0,02	ns	0,005	ns

"ns"=non-significatif ; *=sig [0,05 ; 0,10[; **=sig [0,001 ; 0,05[; ***=sig <0,001

La difficulté est donc une variable médiatrice de l'importance perçue des messages éthiques sur la décision. La régression C, incluant la difficulté et les messages, montre la disparition de l'influence de ces derniers sur la décision, à l'exception de l'importance du droit. La difficulté opère comme un barrage auprès des messages contextuels. Si elle provoque une diminution de l'importance donnée au droit, et donc une possible diminution de la conformité de la décision (JGT), la difficulté supprime tous les impacts directs des messages contextuels apparus comme défavorables dans la relation directe (régressions B). Elle a donc un impact favorable à une décision conforme au droit. Toutefois, son impact est moins important que pour le groupe AERO.

Médiation pour le groupe CAC.

Pour le groupe CAC, il n'existe pas de fonction médiatrice de la difficulté puisque nous avons montré en début de section que la régression DIF/IMPMxx est non-significative. Or il s'agit d'une des quatre conditions nécessaires pour tester la médiation.

Les résultats des médiations nous permettent de ne pas rejeter l'Hypothèse 15 pour les groupes AERO et GRH, et de la rejeter pour le groupe CAC.

L'ensemble des résultats des tests des hypothèses est présenté synthétiquement dans le Tableau N°44.

Tableau N°44. Synthèse du traitement des hypothèses

Hyp	Libellé	Résultats		
		CAC	AERO	GRH
1	La perception de la difficulté diminue quand la distance de l'impact est considérée comme grande.	ns	Oui	ns
2	La perception de la difficulté augmente quand l'impact est considéré comme fort.	Non	Non	Non
3	L'augmentation du consensus social, évalué par la sensation de prendre une décision cohérente avec la profession (JGTP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT).	Oui	Oui	Oui
4	L'augmentation de la magnitude perçue des conséquences, évaluée par l'importance perçue de l'impact de la décision (IMP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT).	Oui	Non	ns
5	La diminution de la distance de l'impact de la décision (DIST) est favorable à la décision conforme au droit (JGT).	ns	Non	Oui
6	Il n'y a pas de relation significative entre le stade de Développement Moral Cognitif mesuré par le Defining Issues Test V2 (DIT2) et la décision en contexte (JGT).	Oui	Oui	Oui
7	L'augmentation de la difficulté perçue pour décider (DIF) diminue la conformité au droit de la décision (JGT).	Non	Oui	Oui
8	Plus la similitude du scénario avec des expériences vécues augmente (SIMI), plus la difficulté perçue de prise de décision diminue (DIF).	Oui	Non	ns
9	La similitude du scénario avec des expériences vécues (SIMI) est favorable à la conformité du jugement (JGT).	Non	Non	ns
10	La décision du scénario témoin (S1) est conforme au droit.	Oui	Oui	Non
11	Les décisions en situation contextualisée ne sont pas systématiquement conformes au droit applicable (les jugements des scénarios S2 à S15 ne sont pas systématiquement conformes au droit).	Oui	Oui	Non
12	Il y a un écart significatif de jugement entre les scénarios contextualisés et le scénario non contextualisé.	Oui	Oui	Oui
13	Les messages implicites sont plus influents sur le jugement que les messages explicites.	Non	Non	Non
14	Les messages implicites sont perçus comme plus importants que les messages explicites.	Non	Non	Non
15	La difficulté perçue (DIF) est une variable médiatrice de l'importance perçue des messages éthiques sur la décision.	Non	Oui	Oui

Chapitre 7
Discussion des résultats

Synthèse du chapitre

La discussion des résultats permet de tirer une série de conclusions et un retour sur la théorie.

Sur le plan opérationnel, la différence de traitement des situations entre les trois groupes, est essentiellement marquée entre les deux types d'auditeurs. Les auditeurs en commissariat aux comptes sont sensibles aux messages éthiques, et pensent prendre une décision conforme à la décision générale de la profession. En aéronautique, la perception est sensiblement moins forte, mais l'impact sur la décision est presque neutralisé par le sentiment de difficulté ressenti face aux messages explicites.

Sur le plan théorique, nous avons deux résultats principaux. D'abord, nous pouvons affirmer que la décision éthique dépend de facteurs contextuels en commissariat aux comptes, et presque exclusivement du problème de droit en aéronautique ou en GRH. Le stade de Développement Moral Cognitif n'intervient d'aucune manière dans la décision immédiate. Ces résultats confortent la position épistémologique visant à proposer un cadre théorique centré sur la contextualisation de la décision éthique. Ensuite, les résultats en commissariat aux comptes font émerger une dimension non-étudiée du concept d'indépendance. Nous montrons que la non-conformité de décision peut être due à une baisse de l'indépendance vis-à-vis des pairs lorsque ceux-ci sont amenés à décider ou communiquer de façon non-conforme.

Enfin, nous envisageons des voies de recherches futures.

Cette recherche avait pour objectif d'aborder la décision éthique des auditeurs de certification légale, et plus particulièrement les modalités d'influence de cette dernière en contexte.

Après avoir rapproché les résultats des questions initiales de recherche, nous en présenterons les conséquences et les limites.

Section 7. 1. Retour sur les questions de recherche

Le protocole mis en œuvre a permis de répondre aux questions de recherche posées en introduction.

7.1.1 **La décision de l'auditeur de certification légale en fonction des situations.**

En maîtrisant les situations contextuelles de décision et en agissant sur les seuls messages éthiques, nous avons obtenus des résultats significatifs sur les variations de décision, selon les différentes combinaisons de messages. Ces différences montrent donc la sensibilité des trois populations étudiées aux messages éthiques. Mais elle se manifeste de façon très différente d'un groupe à l'autre. En traitant les hypothèses 10, 11 et 12, nous avons pu constater que les auditeurs de commissariat aux comptes sont plus sensibles dans leur décision que ceux en aéronautique ou que les praticiens de GRH.

Section 1 1.2 **Quels sont les messages perçus comme utiles à la prise de décision par l'auditeur ?**

Ce que nous avons nommé Importance du Droit, c'est-à-dire le problème légal de chaque scénario, est systématiquement mis en avant comme élément important dans le contexte. Il y a donc une réelle conscience de la situation d'écart au droit présenté à chaque fois. Mais cette perception de l'importance du droit est modifiée par la présence de messages explicites. Les messages implicites, que nous avions

posés a priori comme plus influents que les messages explicites, à la fois en raison de phénomènes culturels ancrés dans les groupes, mais aussi en raison de phénomènes de socialisation, s'avèrent être moins influents que les messages explicites (hypothèses 12, 13 et 14).

7.1.2 **Un seul message théorique défavorable à la conformité peut-il dégrader la décision bien que celle-ci soit effectuée dans un contexte fortement favorable ?**

En partant du principe que les situations réelles sont rarement constituées d'une unique information, nous avons introduit des combinaisons de messages dont, pour certaines d'entre elles, les sens théoriques d'influence sont contradictoires. Nous avons alors constaté des résultats sur la décision fortement différenciés en fonction des groupes. Ainsi, la présence d'un seul message défavorable n'est pas suffisante pour dégrader la perception de la situation de décision. En revanche, un seul message explicite défavorable produit une modification significative de la décision chez les auditeurs de CAC (Hypothèse 12). Cette même présence ne produit pas de modification aussi importante de la décision chez les A et les H.

7.1.3 **L'ambiguïté de la situation est-elle influence-t-elle négativement la décision ?**

L'ambiguïté nous a permis d'approcher deux concepts en psychologie et en éthique. D'un côté la notion de difficulté conduisant à un processus de décision appelé "résolution de problème" et de l'autre la notion d'Intensité Morale telle que Jones l'a élaborée en 1991. Dans le premier cas, la difficulté est clairement un facteur aggravant de la prise de décision pour les auditeurs aéronautique et les praticiens de GRH, mais est sans effet chez les CAC (hypothèse 7). Dans le second cas, l'Intensité Morale n'a pas les mêmes effets sur tous les groupes en fonction des trois composantes qui la constitue. Le consensus social est sans équivoque un facteur de renforcement de la conformité de la décision, mais avec une place plus importante chez les CAC que pour les deux autres groupes (hypothèse 3). La distance est un facteur en revanche sans influence sur les auditeurs et faiblement influent en GRH (hypothèse 5). Enfin, la magnitude des conséquences (importance de l'impact le plus

important de la décision) est influente pour les seuls auditeurs en CAC (hypothèse 4).

Section 7. 2. Des conséquences diffuses

En préambule à l'analyse des résultats, il apparaît essentiel de mentionner les divergences de résultats sur la décision proprement dite. La variable dépendante de notre recherche est la décision (JGT). Or nous avons constaté des variations importantes entre les décisions sur le scénario non-contextualisé (S1) et les autres scénarios (S2 à S15). Les différences de moyennes sont très sensibles chez les auditeurs, quel que soit leur métier, et non-significatives en GRH. Ayant neutralisé une majorité de biais lors de la quasi-expérience, et ayant agit sur les seuls messages éthiques, nous pouvons conclure que ces derniers agissent sur la décision. Les conséquences peuvent être envisagée tant dans le cadre de la psychologie morale que dans le champ de recherche sur la qualité en audit.

7.2.1 **Une remise en cause du DMC**

Les résultats du Pscore sont cohérents avec les résultats de recherches précédentes, et tout particulièrement sur le fait que la moyenne des Pscore soit très proche au sein des deux populations d'audit égal. Ce résultat est à nuancer en raison de l'existence d'une différence significative des moyennes (t-Test) vraisemblablement due à une différence de répartition des Pscore sur l'échelle du DIT. Cependant, l'absence de relation entre le Pscore et le jugement dans les expériences menées (hypothèse 6) affaiblie sa fiabilité interne et externe quant à la prédictibilité de l'outil DIT face à des situations précises, et ce, bien que les situations soient théoriquement en adéquation avec la finalité de la mesure. En effet, nous avons manipulé des contextes dans le but de voir si les messages contextuels influencent la décision de se conformer à des règles de droit, et le DIT produit une évaluation de la conformité aux règles de vie en société. Cette dissociation peut s'expliquer, d'abord, selon Ajzen (Ajzen 1988) par le fait que les traits de personnalité ne sont explicatifs des comportements que sur une base statistique et moyenne sur le long terme. Nos travaux confirment l'absence de sensibilité du DIT aux phénomènes ponctuels de décision (Wygant 1997) et son inefficacité à prédire un comportement

dans une situation donnée. Dans le cadre de la décision des auditeurs de certification légale, cette conclusion est essentielle. En effet, une décision non-conforme peut engendrer, techniquement, des résultats catastrophiques pour les parties prenantes de l'audit. Il ne peut être sociétalement envisagé de mettre en place un outil qui ne serait fiable que sur la base d'une loi des grands nombres. Ensuite, l'absence de relation entre DIT et décision peut s'expliquer par la nature des règles sociales auxquelles font référence les auditeurs. Les groupes A et C sont essentiellement au stade conventionnel, c'est-à-dire, reconnaissant la nécessité de règles pour vivre en société. Mais la nature de ces règles n'est pas définie dans la théorie. Ainsi, la loi semble être le référentiel central en aéronautique parce que représentant la sécurité pour les utilisateurs (passagers, personnels, tiers au sol). Pour les auditeurs en CAC, la loi est importante mais peut être contredite par un référentiel tout aussi important à leurs yeux : les pairs. Ces derniers représentent un référentiel normatif du groupe social difficile à remettre en cause, même si leur influence va contre le droit. Ces résultats sont en conformité avec l'affirmation selon laquelle les valeurs sociales du groupe de référence l'emportent sur les valeurs personnelles (Beu *et al* 2003).

La réaction des auditeurs à suivre les instructions non-conformes fournies par les messages explicites nous amène à réfléchir sur la notion d'attitude. En 1990, une étude montre que les attitudes sont mobilisées dans le cadre de l'automatisme et non dans le cadre de la prise de distance par rapport à l'objet sur lequel doit être prise une décision (Sanbonmatsu *et al* 1990). La variable explicative est le temps de réflexion disponible pour la décision. Nous avons montré, dans la section consacrée à la présentation des terrains, que les auditeurs de certification légale ont une très forte pression temporelle. Dans ce cas, l'attitude devient un facteur explicatif de la décision. La différence de réaction aux messages explicites défavorables peut alors s'expliquer par une construction différente des attitudes. En effet, les auditeurs de CAC sont fortement socialisés par le biais du processus *up or go*[138]*.* Ils ont adopté des schémas logiques cohérents avec leur hiérarchie. Aussi sont-ils plus sensibles

[138] Evoluez ou partez. Ce qui signifie que les structures n'apprécient pas la stagnation au même niveau de responsabilité.

aux messages, même non-conformes. Nous avons ici une confirmation de l'hypothèse des auteurs que l'attitude peut être un moyen de prédiction du comportement.

Ceci confirme également la robustesse de la théorie du Développement Moral Cognitif pour évaluer la tendance générale d'attitude d'un individu face aux règles de vie en groupe. Mais cela confirme aussi sa faiblesse de ne pouvoir être un indicateur prédictif sur une décision isolée. Or dans le cadre des activités de certification légale, la décision isolée et ponctuelle peut avoir des conséquences graves voire dramatiques et socialement inacceptables (accident d'avion, pertes financières, plans sociaux de grande ampleur). Ceci devrait, selon nous, induire une réflexion en profondeur sur la relation "mission publique" / "mission privée" qui est aujourd'hui inhérente au métier du commissariat aux comptes. En effet, poser comme fondement que des individus bien sélectionnés ou bien évalués sur la base du DIT induit une faible probabilité d'erreur de jugement professionnel, ne permet pas de traiter l'impact de l'extrême gravité du risque qui se traduit, malheureusement, par une catastrophe.

7.2.2 **Le rôle de l'Intensité Morale**

L'Intensité Morale est ramenée à trois dimensions : le consensus social (évalué par le jugement estimé des pairs = JGTP), la magnitude des conséquences (évaluée par l'importance perçue de l'impact le plus fort de la décision = IMP) et la proximité des conséquences (évaluée par la distance estimée de la conséquence la plus importante = DIST).

Nous avons testé la relation entre le jugement et ce que l'individu pense que les autres membres de la profession (hiérarchie et pairs) jugeraient dans la même situation.

Chez les CAC, il existe une très forte corrélation entre les deux variables JGT et JGTP(c=0,81***). Les auditeurs pensent prendre une décision (JGT) en très forte cohérence avec celle qu'ils estiment être celle des autres auditeurs du même corps

de métier (JGTP). La corrélation, bien qu'encore très importante, est moindre chez les GRH (c=0,65***)[139] et chez les AERO (c=0,62***).

Il semble qu'il y ait une perception plus marquée de l'indépendance de point de vue vis-à-vis des autres praticiens du même métier, chez les auditeurs aéronautiques que chez les praticiens de GRH et chez les auditeurs de CAC.

Le JGT des CAC est en corrélation avec l'importance perçue de l'impact (IMP) de la décision. La relation est faible (c= 0,19***). Cette même corrélation est extrêmement faible pour les auditeurs AERO (c=0.09**), et sans signification chez les GRH. Chez les auditeurs, il y a une légère amélioration de la conformité du jugement quand la sensation d'importance des conséquences augmente. Ce point peut sans doute s'expliquer par la nature de la socialisation qui veut que les auditeurs de CAC soient sensibilisés dès le début de leur intégration dans le métier à la notion de seuil de signification en risque d'audit. Si le seuil est atteint, cela veut dire que l'erreur constatée peut produire une altération significative du résultat comptable et donc altérer la fiabilité de l'information financière pour le décideur ultime : l'actionnaire. Nous pouvons donc comprendre que la magnitude soit mise en avant. En aéronautique, la magnitude est absente, vraisemblablement parce qu'elle est un préalable à toute décision d'audit. En effet, lors des entretiens exploratoires, nous avons pu systématiquement relever que la finalité exprimée du métier est la sécurité des usagers. Or celle-ci est essentiellement manichéenne : les accidents aéronautiques ne peuvent que rarement faire l'objet d'une mesure de gravité graduée.

La distance avec les personnes les plus touchées par la décision n'a pas de corrélation avec le jugement dans le groupe CAC. Elle est très faiblement corrélée inversement pour le groupe H (c= -0,10***) et peu corrélée pour le groupe AERO (c=0,15***). La distance altère le jugement en GRH alors qu'elle le renforce sensiblement plus en aéronautique.

[139] "ns"=non-significatif ; *=sig [0,05 ; 0,10[; **=sig [0,001 ; 0,05[; ***=sig <0,001

Ces résultats confirment en partie l'analyse précédente sur le peu de relation entre le concept global d'Intensité Morale et la décision immédiate. L'Intensité Morale a été appliquée théoriquement aux différentes étapes du processus de décision éthique de Rest : reconnaissance du caractère éthique du problème, jugement éthique, décision, comportement. Nous montrons ici que l'influence sur la décision est faible ou inexistante. Nous retrouvons toutefois le consensus social comme élément central alors qu'il était systématiquement associé à la magnitude des conséquences dans les recherches précédentes (Jaffe *et al* 2006). Enfin nous nous écartons des résultats de Church et Gaa qui concluaient en une action conjointe de l'Intensité Morale et du DIT (Church *et al* 2005), ce dernier étant finalement écarté de toute relation dans nos travaux.

7.2.3 **Le rôle des messages**

Si la dimension "risque de sanction" devait justifier de la recherche de la conformité avec les pairs, nous aurions dû avoir un Pscore du DIT principalement dans le stade préconventionnel pour les auditeurs de CAC puisqu'ils ont une forte sensibilité aux messages issus de la hiérarchie. Or le niveau de Développement Moral Cognitif est très proche dans les trois groupes et surtout n'est en rien associé à la perception des messages.

7.2.3.1 Une prédominance pour le droit et les messages défavorables.

Le droit reste le message central servant à la prise de décision, et ce, quel que soit le groupe étudié. Les régressions le mettent largement en avant (AERO : 0,4*** ; CAC : 0,38 *** ; GRH = 0,28***). Mais pour les CAC, les messages explicites défavorables ont un impact très proche en force et en significativité (-0,32***) mais en sens inverse.

Nous avons, avec le test de DUNNETT, montré des différences significatives de moyennes des jugements pour les trois populations. Le rôle des messages explicites défavorables a été mis en avant pour le groupe des auditeurs de CAC, et confirmé par une corrélation inversée forte entre le jugement et l'importance donnée à ces mêmes messages (c= -0,32 ; sig=0,001). Le nombre de scénarios différenciateurs en aéronautique et en GRH est faible, la présence d'un type de message n'est pas

clairement identifié, y compris les messages explicites défavorables qui ne sont plus que faiblement inversement corrélés au jugement pour AERO (c= -0,17 ; sig<0,0001) et pour GRH (c= -0,008 ; sig=0,02).

7.2.3.2 La difficulté de prise de décision : un régulateur.

Nous nous sommes appuyés sur la typologie de prise de décision de Andler pour questionner les sujets expérimentaux sur leur difficulté à émettre un jugement (Andler 1992). Il s'avère que cette variable "difficulté" est très sensible dans le protocole expérimental. En effet, aucune corrélation n'est retenue pour le groupe AERO, bien que ce soit celui qui s'écarte le plus souvent, en moyenne, du jugement légalement conforme. A un premier niveau d'analyse, la difficulté perçue lors de la prise de décision apparaît comme un frein pour la conformité de la décision des groupes AERO et GRH (corrélations pour GRH= -0,30*** et pour AERO= -0,44***) et relativement faible pour le groupe CAC (-0,12**). En étudiant la difficulté comme possible variable médiatrice (hypothèse 15), nous avons mis en avant le fait que l'apparition de la difficulté pour les groupes AERO et GRH est une transformation des messages contextuels (à l'exception de l'importance donnée au droit). En effet, les niveaux d'importance des messages sont, soit neutralisés (non significatifs), soit à un niveau extrêmement faible. Seuls subsistent le droit et la difficulté. Pour le groupe CAC, la difficulté n'a pas d'impact sur les messages puisqu'ils sont toujours présents dans le modèle de régression. Ceci signifie que dans le cadre managérial de commissariat aux comptes, il est essentiel de piloter la communication explicite défavorable, en insistant auprès de la chaîne managériale sur les risques de propos qui pourraient être interprétés comme une entorse à la bonne conduite professionnelle. Dans le cadre des auditeurs aéronautiques et en GRH, le fait que la difficulté apparaisse entre les messages et la décision est un élément de temporisation qui doit être mis au profit pour faire émerger des échanges entre les membres de l'organisation sur les problèmes rencontrés. Il pourrait aussi s'agir d'indicateurs précurseurs de risques de défaillances dans la chaîne de la qualité d'audit. Enfin, l'apparition de cet intermédiaire met en évidence l'importance d'étudier les interactions de communication sous un angle systémique et non strictement informationnel, laissant la possibilité de faire émerger du sens donné par les acteurs et des interactions entre les messages (Mucchielli 2003 : 9-17 et 121-138).

Notons enfin que la difficulté n'est pas associée à une diminution de la distance avec l'impact de la décision (hypothèse 1), ni à une augmentation de l'importance de cet impact (hypothèse 2) sauf pour le groupe AERO, ni à une diminution de la similitude d'expérience vécue (hypothèse 8) sauf pour le groupe CAC. Dans ce dernier cas, face à une situation de décision, les auditeurs vont construire un schéma de décision automatique (Andler). Ils chercheront à s'approcher d'une situation vécue et résoudront l'éventuelle difficulté en utilisant les messages explicites. Dans le groupe AERO et GRH, le type de décision est difficilement identifiable, mais n'est pas automatique.

7.2.3.3 Qualité en audit : la relation ambiguë entre éthique et indépendance

Les précédents résultats montrent une forte sensibilité des auditeurs de CAC aux messages explicites de l'environnement de travail. Le problème que pose cette conclusion est à associer à la notion d'indépendance que nous avons préalablement discutée. Ainsi, dans une relation de dépendance forte aux messages explicites issus de la hiérarchie ou des pairs, si l'un d'entre eux est significativement non-conforme, il y a un risque de déroger aux règles impératives de la profession.

Parallèlement, nous avons montré que les situations contenant des messages explicites défavorables étaient la raison essentielle de l'explication de la détérioration du jugement. Or les corrélations entre l'importance donnée aux messages explicites défavorables et le jugement confirment cette conclusion (GRH = -0,16*** ; AERO = -0.17*** ; CAC = -0.32***). Nous constatons que le groupe professionnel ayant la plus forte socialisation (CAC) est aussi le plus sensible aux messages explicites.

Il nous semble qu'un résultat est apparu comme central dans notre recherche. Il s'agit de la relation entre le jugement (JGT) et le jugement de la profession (JGTP) tel qu'il est imaginé par le sujet expérimental. Nous avons ainsi pu constater que le jugement des pairs imaginé est modérément inversement corrélé aux messages explicites que l'environnement de décision fournit (corrélations JGTP et IMPMED -0,27***(CAC), -0,17*** (AERO). Mais ce jugement des pairs n'est pas ensuite perçu comme ayant le même rôle dans la décision de l'auditeur. Chez les auditeurs CAC il y a une relation JGT à JGTP moins forte que chez les auditeurs

AERO. En outre, l'impact des messages explicites défavorables sur le jugement est faible chez les AERO.

La comparaison des jugements personnels (JGT) et des jugements de la profession (JGTP) permet de montrer qu'à structure régulatrice similaire, comme nous l'avons montré en présentant les terrains, le sentiment de cohésion dans la décision est fortement différencié. Ceci contredit la proposition N°11 de Trevino (Trevino 1986) concernant le rôle de la structure normative sur l'homogénéité des décisions : "*Dans une culture qui dispose d'une forte structure normative, il y aura plus d'accord entre les individus de l'organisation sur ce qui est un comportement approprié (éthique) ou un comportement non-approprié (non-éthique).*" Nous avons montré que la structure normative ne suffit pas à expliquer le consensus, puisqu'à structure similaire nous avons des résultats différents. La politique de recrutement, de formation interne et de séparation des tâches peuvent y contribuer.

L'indépendance de l'auditeur est un sujet de recherche et un centre d'intérêt important pour les praticiens et les autorités de régulation des marchés et des activités opérationnelles. Elle a jusqu'ici été uniquement étudiée au regard de la relation avec le client, c'est-à-dire sous la forme d'une indépendance externe (Ben Saad et Lesage 2007). Elle est un élément central dans l'étude de la qualité de l'audit, soit en tant que variable indépendante (DeAngelo 1981a), soit en interaction avec la compétence (Hottegindre et Lesage 2007). Dans ce cadre, les recherches ont montré un lien étroit entre l'éthique, ramenée au stade de Développement Moral Cognitif, et la capacité à maintenir un niveau satisfaisant d'indépendance des auditeurs de CAC (Prat Dit Hauret 2003). Nos résultats donnent un éclairage nouveau sur cette indépendance. Nous en faisons apparaître une nouvelle forme qui est celle vis-à-vis des autres salariés de l'organisation. En effet, nous avons mesuré la perception qu'ont les sujets expérimentaux du jugement des autres membres de la profession dans les situations expérimentales. Nous constatons que la relation est toujours fortement corrélée (GRH=0.65*** ; AERO=0.62*** ; CAC=081***). Plus la corrélation est forte, plus le sujet a l'impression que sa décision est proche de ce que serait la décision de la profession. Le sentiment de juger de façon similaire à la profession, très fortement marquée en CAC, est cohérent avec la mesure de cohésion sociale effectuée en 2006 auprès de 37 auditeurs australiens expérimentés

dans le cadre de l'analyse de l'Intensité Morale. Ceci est d'autant plus intéressant que ce facteur, en 2006, apparaît moyennement important pour reconnaître la dimension éthique de la situation mais, très important (8 sur une échelle de 1 à 11) pour juger, établir l'intention d'action et s'engager dans l'action. Ce facteur apparaît comme le second dans la liste des facteurs de l'Intensité Morale, juste après la magnitude des conséquences (Cohen et Bennie 2006). Nos résultats viennent enrichir les travaux récents de Brown et Trevino qui avaient montré qu'un leader charismatique provoque une meilleure cohésion des valeurs et un meilleur engagement dans un comportement conforme (Brown et Trevino 2006). Cette étude ne valait cependant que pour des leaders charismatiques engagés dans un comportement conforme aux attentes. La question rarement posée est alors la suivante : que ce passe-t-il chez un auditeur qui se trouve confronté, ponctuellement, à une influence non-conforme de la part de ses pairs ou de sa hiérarchie ? D'après Kohlberg et Rest, il est possible d'enfreindre la règle pour le bénéfice d'autrui. Dans ce cas, l'idée selon laquelle l'indépendance de l'auditeur ne vaut que par rapport au client (Fearnley *et al* 2005, Hall *et al* 1991) est trop étroite. Il apparaît dans notre recherche que la volonté d'appliquer la règle peut aussi se justifier parce que l'on juge la hiérarchie dépendante. Nous montrons ici qu'en cas de faiblesse du leader, le sens de la relation sociale, bien que maintenue, va produire un engagement chez le subordonné inverse à ce qui est souhaité. Or cette relation est très différenciée entre les auditeurs de CAC, les auditeurs aéronautiques et, dans une moindre mesure, les praticiens de GRH.

Les positions dans la hiérarchie des cabinets de CAC sont clairement délimitées et représentent un chemin d'évolution standardisé au sein de la profession. Il est nécessaire de passer successivement par le niveau auditeur-assistant, auditeur-senior, manager, senior-manager et éventuellement responsable de mission ou associé (sous couvert que ce découpage existe à l'identique dans le cabinet). Chaque niveau correspond à une période d'appropriation de méthodes de travail et d'expertise, mais aussi de socialisation au sein du cabinet (Fogarty 1992). Un usage de promotion dans les principaux grands cabinets de CAC induit une sélection systématique des auditeurs sous la forme d'une évaluation à assumer les fonctions de l'échelon supérieur. En cas de non-succès, l'auditeur est fortement incité à quitter le cabinet. L'évaluation se faisant aussi bien sur des aspects techniques que

comportementaux, cette sélection promotionnelle à tendance à homogénéiser les compétences et les comportements (Ponemon 1992).

La dépendance potentielle de l'auditeur vis-à-vis de sa hiérarchie déjà identifiée à deux reprises dans les recherches passées (Fearnley *et al* 2005, Hall *et al* 1991), montre que les modèles de qualité en audit doivent être revus, et doivent intégrer le risque d'obéissance sans jugement.

Rappelons, pour appuyer notre propos, que cette hypothèse de non-conformité de la hiérarchie n'est pas une vue strictement théorique puisque l'une des justifications des lignes téléphoniques "éthiques" est de pouvoir rapporter anonymement des comportements incohérents avec les attentes. De la même manière, la formalisation d'une déontologie dans un code devrait permettre à tout individu en situation de recevoir un ordre non-conforme de s'y référer pour justifier une désobéissance hiérarchique.

Dans le champ de l'analyse théorique de la qualité, nous avons montré que la décision de l'auditeur peut être modifiée par le comportement ou les déclarations de la hiérarchie ou des pairs et dans une certaine mesure par la difficulté de décision que cela peut produire. Au regard de ces résultats, il est essentiel de modifier le modèle de Arnold et Al (Arnold *et al* 2001) en intégrant :

- une boucle de rétroaction entre "Emission des conclusions" et "Contrat social", "Compétences" et "Contrat social",
- une notion d'indépendance vis-à-vis de l'organisation dans "le contrat social interne",

Il serait enfin souhaitable de spécifier que l'indépendance mentionnée dans le "contrat auditeur/audité", l'est au regard du client.

L'ensemble de ces résultats doivent aussi être mis en perspective de la théorie de la régulation sociale. En effet, Donnadieu pose le principe que lors de l'intégration, l'individu cherche en premier lieu à se conformer aux règles du groupe d'accueil (Donnadieu 1995, Donnadieu 1999). Ceci doit sans doute être modéré en fonction des modalités de recrutement. Nous avons fait ressortir dans notre recherche que le

consensus social est le principal facteur de décision, mais uniquement chez les auditeurs de CAC. Dans les autres groupes, les messages explicites sont évincés lors de la prise de décision. Ceci signifie qu'il existe des facteurs complémentaires aux phénomènes de socialisation professionnelle que peuvent être la formation initiale et les processus d'intégration.

Enfin, nous avions laissé de côté, jusqu'ici, la cinquième question de recherche portant sur le rôle de l'objet audité dans la décision. Il nous semble que l'objet audité puisse être un élément explicatif de la décision d'audit en raison de la culture technique que les auditeurs ont acquise en milieu professionnel. Les entretiens ont d'abord montré que les conséquences perçues et exprimées par les auditeurs sont très différentes entres les auditeurs de CAC et ceux du GSAC. La sensation de conséquences impérieuses pour les seconds est à comparer à celle de pertes financières pour les actionnaires, mais aussi de perte d'image et de confiance pour le cabinet. Nous pouvons y ajouter le fait que la sensation de socialisation est plus importante chez les auditeurs de CAC que chez les auditeurs aéronautiques. Dans ce cas, il est essentiel de rester fédéré au sein du groupe professionnel.

7.2.4 **Les conséquences pratiques en entreprise**

Nous avons quatre implications pour les praticiens. La première est méthodologique. Si l'accès aux terrains s'est avéré parfois extrêmement difficile et long (il a fallu deux ans pour obtenir la totalité des données), il est intéressant de voir que les entreprises qui nous ont autorisés à mener les entretiens et/ou les expériences, ont dans certains cas, utilisé la démarche comme vecteur de communication sur leur processus d'amélioration continue de la qualité. Pour le monde académique de la recherche, ce peut être un argument de valorisation de la recherche, et de négociation d'accès aux données, aux sites et aux personnels.

La seconde implication relève de la sélection et de la progression des nouveaux embauchés. Le principe de sélection forte dans la progression hiérarchique[140], produisant une stéréotypie des profils, suggère de limiter ces mesures afin de

[140] Méthode communément appelée "*up or go*" (évolue ou quitte la société).

s'assurer que la diversité des caractères soit un gage de sécurité intra-groupe. La sélection de profils semblables permet, certes, de maximiser la socialisation, et donc de s'assurer d'une meilleure cohésion et de l'obtention du consensus. Nos résultats confirment les résultats en CAC (Fogarty 1992, Fogarty et Dirsmith 2001, Ponemon 1992). Mais, selon nous, il s'agit aussi d'une forme d'appauvrissement de la culture organisationnelle, provoquant un risque d'impossibilité de sortie des schémas intellectuels et décisionnels de groupe. Nous entendons par là qu'un individu déviant sur le processus de décision risque de ne pas être perçu comme tel par ses pairs car cela remettrait en cause les propres valeurs sociales (au sens de vie de groupe) des ces derniers. Comme le montrent les travaux en cognition sociale, les organisations sont composées de prédispositions cognitives, celle du salarié, et de produits cognitifs, engendrés par l'organisation elle-même (Cossette 2004 : 36-44). Si officiellement l'engagement dans le CAC peut se faire sur la base d'une formation initiale relativement variée (certains grands cabinets recrutent des informaticiens, des biologistes, des lettrés), la formation aux méthodes et l'intensification de la division des tâches (vers un nouveau taylorisme ?) réduit toute initiative désocialisante.

La troisième implication opérationnelle concerne la formation interne. Il est essentiel de sensibiliser, voire de former et sensibiliser les managers aux problématiques de communication contextuelle, au fait qu'ils sont les éléments moteurs dans la prise de décision de leurs équipes même de façon implicite (Andrews 1989, Brief *et al* 1991b, Izraeli 1988), montrant ainsi leur rôle primordial dans la prise de décision en infraction avec la règle, et d'une façon plus générale la difficulté de faire cohabiter la recherche d'un niveau de performance et les différents sens donnés par les acteurs de la situation (Fiol et Fronda 2001). Mais ce dernier point doit être modéré par la nature de l'activité. En effet, il semble désormais vraisemblable que l'objet audité produise à lui seul un rempart de sécurité indépendamment de la hiérarchie. C'est ce que nous avons constaté en comparant les résultats entre audit de CAC et audit aéronautique. Nous retrouvons les questionnements sur le transfert régulier au cours des années 80 et 90, de la responsabilité de la qualité de l'individu vers la structure (Dirsmith, Heian et Covaleski 1997, Jeppesen 1998). Or nous voyons ici que le jugement peut être encore le garant d'une qualité au regard des exigences institutionnelles. Nous suggérons ainsi de former les auditeurs de CAC, non seulement aux techniques d'audit et de comptabilité, mais aussi à la dimension

institutionnelle et socialement responsable de leur mission. Et ceci, en intégrant les parties prenantes de l'audit légal au-delà des actionnaires et du cabinet d'audit lui-même. Pour les auditeurs aéronautiques, la formation ou l'information doit essentiellement s'orienter vers la perception de la difficulté de décision comme indicateur de tension. Mais, plus encore, les autorités aéronautiques tendent vers une division des tâches pour optimiser le traitement. Les résultats trouvés doivent les inciter à modérer cette politique. Les psychologues du travail ont mis en œuvre une large gamme de moyens de sélection pour le recrutement dans le but de s'assurer que les nouveaux embauchés seront au mieux adaptés à l'entreprise. Le sous-entendu étant que les valeurs du futur salarié sont celles de l'entreprise et qu'elles permettent d'estimer les comportements futurs (De Fruyt *et al* 2006 : 34). Le second sous-entendu est que si l'adéquation est correcte, les évolutions de l'organisation et du salarié se feront dans le même sens (Dejours 2003). Or le parallélisme de l'évolution des valeurs de l'organisation et des salariés n'est pas démontré. Les valeurs partagées ne le sont pas totalement, même si elles restent un facteur fondamental de la cohésion. Des conflits peuvent apparaître en raison de désaccords sur ces mêmes valeurs, avec des comportements des salariés très variés : soumission, prise de parole, revendication, fuite, adaptation, infraction. Les individus dans leurs interactions remodèlent des systèmes de valeurs. Il y a donc une forme de temporalité des valeurs individuelles, et une contextualisation en fonction du cadre institutionnel et culturel.

La quatrième implication est instrumentale. Nous avons introduit des éléments de code de déontologie dans les scénarios. Mais ceux-ci n'ont pas permis de neutraliser les messages explicites défavorables. Ils ne représentent donc pas, dans le cadre simplifié d'une quasi expérience, un moyen opposable à une injonction de la hiérarchie ou des pairs non-conforme avec la mission d'audit. Certains entretiens montrent ainsi que le code bien construit peut être inefficace en raison la non-reconnaissance de son utilité ou de sa pertinence, rejoignant les résultats de Wotruba *et al* (2001).

Section 7. 3. Limites de la recherche

Il est à noter plusieurs limites aux résultats qui ont été présentés et discutés précédemment.

Section 1 1.3 Les limites de la comparaison AERO/CAC/GRH

Il existe trois limites à la comparaison des deux métiers d'audit.

- La formation des auditeurs est extrêmement variée en aéronautique alors que très uniforme en commissariat aux comptes.
- L'échelle d'âge est beaucoup plus large en aéronautique qu'en commissariat aux comptes. Il n'y a pas d'études longitudinales sur la variation de l'éthique en fonction de l'avancement en âge.
- Le fait d'avoir dû écarter des messages en raison de leur inexistence dans les deux contextes d'audit limite la validité externe. Ces messages peuvent avoir un effet dans les combinaisons que nous avions définies. Mais cette limite est aussi inscrite dans la démarche de recherche systémique en communication dans laquelle il est essentiel de définir le périmètre de l'étude, tout en tenant compte dans les résultats de l'existence de l'ouverture réelle du système étudié (Mucchielli 2003 : 21).

Il existe parallèlement trois limites à la comparaison entre auditeurs et praticiens de GRH. Il s'agit de la disparité des fonctions, des formations et des structures d'entreprises concernées.

7.3.1 Les limites liées aux scénarios

Malgré la multiplicité des scénarios, il est impossible de rendre compte de toutes les situations possibles. Les résultats doivent d'abord être interprétés comme une orientation de recherche à approfondir.

Les messages explicites et implicites mettant en scène des relations interpersonnelles sont réductrices des relations complexes qui peuvent exister entre les individus au sein d'une équipe, d'une agence, tant entre pairs qu'entre subordonnés et supérieurs (Chonko *et al* 1996). Nous rejoignons en cela Pincoffs sur

le fait que la recherche en éthique appliquée ne doit surtout pas être réductrice (Pincoffs 1986). Mais sa complexité nécessite parfois le sacrifice temporaire à la réduction et à la simplification.

7.3.2 Les limites liées à l'expérimentation

Il existe trois limites principales définies par Sockel et Manceau (Sockel *et al* 2002) liées à la méthode expérimentale.

- Le risque de généralisation due aux biais de sélection des sujets de l'expérience. La lourdeur de la procédure ne nous a pas permis de choisir librement des sujets qui auraient été le reflet de la population des commissaires aux comptes, en fonction de critères et de la méthode des quotas. Ce problème est absent pour les certificateurs aéronautiques puisque nous avons réalisé un recensement. Les incidences sur nos résultats peuvent se situer à deux niveaux. Au niveau des caractéristiques internes à chaque individu (formation, âge, genre…) dont on sait que certaines ont une influence sur le jugement éthique (la formation…). Mais cette limite n'enlève pas le fait que les résultats obtenus sont fiables pour la population étudiée.
- Le risque analytique de n'étudier qu'un seul paramètre est ici éliminé puisque à l'origine, l'objectif de la recherche est de mettre en œuvre des combinaisons de facteurs explicatifs du jugement éthique.
- Les résultats de laboratoires sont, par essence, différents de ceux qui seraient observables in situ. En effet, les conditions d'expérimentation sont idéales pour répondre à la question de recherche, et de nombreux facteurs sont volontairement neutralisés, supprimés, statistiquement isolés. Les mêmes individus n'auraient sans doute pas totalement réagit de la même façon en situation réelle. Les résultats obtenus ne peuvent être traduits brutalement en milieu pratique sans précautions. Une telle transposition nécessiterait soit de faire des expériences plus riches et reflétant toujours la diversité des milieux opératoires, soit des expériences in situ, soit des observations sur le lieu de travail…ce qui est à ce jour, techniquement impossible. Notons finalement que les recherches étudiant un seul message ont une certaine faiblesse de

validité externe puisque l'auditeur n'est jamais en situation de n'avoir qu'un seul message. Les deux approches sont finalement utiles. Elles abordent la problématique par deux voies opposées. En partant d'une enquête, le but est de peu à peu essayer d'observer en milieu naturel des messages non-synchronisés. L'environnement est réel mais les données sont appauvries. Il s'agira donc d'augmenter la validité interne sans diminuer la validité externe. Dans notre recherche, nous appauvrissons le contexte pour le rendre le plus observable possible. Le but à l'avenir sera de tenter de créer des conditions expérimentales de plus en plus proches de la réalité afin d'augmenter la validité externe sans modifier la validité interne.

7.3.3 Les limites liées à la déclaration des auditeurs

Le biais de désirabilité n'a pas pu être totalement éliminé. Il était en effet impossible de supprimer toute information du protocole qui pouvait éclairer sur la nature de la recherche.

La procédure quasi expérimentale présente également des limites. Le sens de présentation des situations est artificiel. En effet, un problème de révélation d'écart d'audit se présente en réalité dans un contexte qui s'est construit dans le temps. Les messages éthiques que nous avons identifiés ne sont donc pas également représentatifs d'une situation. Il faudrait donc pouvoir répliquer ce protocole en isolant des séries de scénarios dans un cadre organisationnel défini, et ne changer le cadre organisationnel que lorsque l'on interroge un autre auditeur.

Nous avons pris comme hypothèse théorique sous-jacente à notre recherche que l'auditeur dispose de toute l'information possible à la prise de la décision. Son activité de jugement se faisant sur le résultat du tri et de la valorisation des messages disponibles. L'observation de terrain nous montre que face à un problème, l'auditeur peut avoir une démarche active de recherche d'information. Un affinement du protocole pourrait se traduire par un questionnement de l'auditeur, devant un écart d'audit, demandant quelles informations il souhaiterait obtenir avant de prendre sa décision.

Ne pourrait-on imaginer un protocole qui propose des situations alternativement pré, post et mélangées de combinaisons de messages éthiques ?

Nous abordons ici un problème méthodologique. En effet, si nous nous plaçons, dans le paradigme de la systémique de la communication, notre protocole ne peut refléter intégralement des principes. En diffusant des messages, nous revenons vers la théorie de l'information. Si cela représente une limite conceptuelle et théorique, il nous semble que la façon de diluer l'information disponible dans les scénarios a évité de trop dénaturer notre objectif.

Une limite connue en psychologie expérimentale est liée au fait que nous ayons demandé à chaque sujet expérimental de justifier à posteriori son jugement. Le risque est de justifier une action passée, c'est-à-dire de rationnaliser une décision qui ne serait pas nécessairement rationnelle (Haidt 2001). Ce risque d'inversion de la relation de causalité ne peut être évité ici.

Une limite liée à la nature même de l'éthique : la décision éthique est un processus cérébral qui nous est aujourd'hui inaccessible. Les méthodes d'investigation du cerveau ne nous permettent pas de voir comment se prend la décision. Kant en avait conscience lorsqu'il affirmait *"…mais en réalité nous ne pouvons jamais , même par l'examen le plus rigoureux, pénétrer entièrement jusqu'aux mobiles secrets de nos actes ; or, quand il s'agit de valeurs morales, l'essentiel n'est point dans l'action, que l'on voit, mais dans ces principes intérieurs des actions que l'on ne voit pas."* (Kant 1792 : 267).

Section 7. 4. Perspectives

Une série d'événements répétitifs durant la recherche nous a amené à formuler de nouvelles perspectives de recherches en audit et en éthique. A l'issue de chaque expérimentation, nous avons exposé aux auditeurs sujets expérimentaux et à leurs dirigeants, les tenants et aboutissants de la recherche. Cela répondait à la fois de la nécessité déontologique de clarifier l'absence d'information avant les étapes de questionnement, et en même temps, d'une volonté de communiquer sur l'intérêt que la recherche porte à accéder aux praticiens. A chaque réunion qui a durée de 30 à 90 minutes, un débat s'est ouvert entre les participants. Au-delà des aspects

méthodologiques abordés, une discussion s'est systématiquement engagée sur les problèmes éthiques rencontrés par les auditeurs dans leurs fonctions. Ce qui est étonnant, c'est que les dirigeants, eux-mêmes, ne semblaient pas avoir conscience de l'intérêt que le sujet pouvait produire chez leurs collaborateurs. En d'autres termes, il semble que les problèmes éthiques, sur la base des réunions qui ne sauraient cependant être strictement représentatives de l'ensemble des professions consultées, soient éludés, a priori, par les dirigeants, non dans un but machiavélique de manipulation, mais plus vraisemblablement pas ignorance ou par projection de leurs propres interprétations des situations. Cela nous amène à suggérer des recherches ultérieures, sans doute plus qualitatives, sur la communication éthique en audit, sur la perception de la nature des difficultés de prise de décision (comment la difficulté perçue produit un rempart), ou sur l'impact de la discussion sur la prise de décision finale. Ces recherches peuvent s'inscrire simultanément dans un cadre linguistique et philosophique comme celui d'Habermas (morale et communication) dans un cadre psychologique (qui influence qui ?) et dans un cadre managérial (qui est légitime pour imposer une décision ou pour formuler des valeurs à adopter par des tiers ?).

Il serait nécessaire d'approfondir la nature de l'engagement psychologique, ou du contrat social chez les nouveaux embauchés en audit légal afin de mieux comprendre le rôle de la socialisation sur la modification des valeurs avant prise de poste.

La séparation des tâches, chère aux grands cabinets d'audit, peut-elle provoquer une distanciation par rapport à l'objet audité qui élimine toute sensibilisation au risque ?

La nature des terrains, des entreprises et des praticiens en activité, est un élément fort de cette recherche. Elle permet clairement de se différencier des précédentes, trop souvent réalisées avec des étudiants (Cui *et al* 2005). Il serait utile d'étendre une reproduction de ce type de recherche à des populations d'auditeurs de certification de secteurs nouveaux (hôpitaux, industrie chimique et pharmaceutique, services…).

Conclusion générale

Le but de cette recherche était d'étudier l'influence des messages contextuels éthiques sur la décision de l'auditeur de certification légale.

Nous avons présenté les terrains de recherche, dans une analyse croisée des dispositifs organisationnels et de management de la qualité. Nous avons ensuite montré que la notion d'éthique ne permet pas de faire des comparaisons sur le fond parce que les fondements des systèmes éthiques sont essentiellement dogmatiques. Nous avons enfin rappelé les principes fondateurs du courant de recherche principal de la décision éthique : le Développement Moral Cognitif. De cette étude est apparu le principal paradoxe, creuset de notre problématique : les modèles de décision et les outils d'évaluation associés à ces modèles intègrent des variables contextuelles alors qu'elles ne devraient théoriquement pas expliquer la décision.

Partant de courants de psychologie et de communication plus récents, nous avons remis l'individu au centre d'un contexte de décision et nous avons souhaité étudier comment, ce contexte ponctuel, peut influencer une décision à transgresser les règles de doit. Ceci nous a amené à la formulation de la problématique : quelle est la perception des messages éthiques explicites et implicites par les auditeurs de certification, et comment y réagissent-ils ? Ces auditeurs de certification sont des auditeurs de commissariat aux comptes ou des auditeurs de certification aéronautique. Nous avons ajouté une population de praticiens en GRH afin d'avoir un point de comparaison possible hors audit, mais dans un cadre d'application légal fort.

Pour répondre à la question, des théories de psychologie sont mobilisées. La revue de littérature sur la décision éthique a permis d'extraire les messages explicites et implicites déjà traités en recherche. Nous avons mis en œuvre une série de quasi-expériences au sein de cabinets de commissariat aux comptes, au sein de départements de gestion des ressources humaines et au sein du Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile.

Il ressort essentiellement que la décision éthique ne soit pas une décision fondée sur la seule rationalité individuelle et sur des valeurs acquises lors du développement de l'enfant. L'individu donne du sens au contexte et l'action relève aussi du collectif. Dès lors, modifier l'action, ici modifier l'éthique, ne peut se faire par la seule volonté de l'expert dans ce domaine puisque les acteurs du cadre social de la décision sont impliqués (Clot 2008 : 101-102). Il apparaît cependant que l'interprétation de la situation de décision soit en tout état de cause influencée par les éléments explicites et défavorables à la conformité au droit, dans la mesure où le locuteur représente une référence sociale pour l'auditeur en CAC. Ce même phénomène est en revanche neutralisé chez les auditeurs aéronautiques et chez les praticiens de GRH par le sentiment de difficulté qui apparaît avec ces messages explicites défavorables. Nous avons alors mis en évidence un phénomène de dépendance au regard des pairs.

Dans le cadre d'une analyse conjointe GRH et contrôle de gestion (en nous rappelant que les définitions récentes du contrôle de gestion insistent sur la capacité à influencer les comportements humains pour agir dans le sens de la stratégie de l'entreprise), nous pouvons en déduire six situations à étudier à l'avenir (Tableau N°45.). La forte dépendance au regard des pairs ne peut se révéler efficace que si la communication explicite et implicite est en parfaite adéquation avec la stratégie.

Tableau N°45. Situations d'indépendance interne

	Dépendant Conforme	Dépendant non-conforme	Indépendant Non-conforme	Indépendant Conforme
Pairs conformes	Idéal de contrôle	Nécessité de contrôle	Conflit à traiter	Autonomie, délégation
Pairs non-conformes	Conflit défavorable	Risque d'erreur	Risque d'erreur	Conflit favorable si appel au jugement de l'auditeur

Loin d'être anecdotiques, les pressions internes, les erreurs d'interprétations des situations provoquées par la hiérarchie ou les pairs, voire les injonctions paradoxales avec la législation, sont autant de sources de diminution de la qualité de l'audit. L'organisation devrait idéalement piloter une indépendance, active vis-à-vis de l'organisation lorsque celle-ci est non-conforme au droit applicable, et inactive lorsque celle-ci est conforme au droit applicable. Nous la nommons indépendance interne active. Notons ici que la justification dans certains textes académiques du

code de déontologie répond exactement à ce problème mais sous une forme instrumentale. Ainsi le code de déontologie peut être utile pour que le salarié puisse s'opposer à sa hiérarchie si celle-ci lui ordonne de réaliser des actions non-conformes à ce qui est attendu par l'entreprise. Au regard de nos résultats, cette conclusion doit être adaptée à chaque type d'indépendance interne active. Ainsi, un salarié très dépendant de sa hiérarchie n'aura pas la sensation que l'ordre ou le comportement de cette dernière est non-conforme aux attentes de la structure. Le code sera alors d'aucune utilité. En revanche il pourra être un appui dans le cas d'une indépendance hiérarchique forte.

Les propos recueillis renforcent également le principe selon lequel les valeurs mobilisées en entreprises ne peuvent être celles de la seule organisation ou celles des seuls salariés. Les valeurs organisationnelles sont le fruit d'interactions entre ce qui est souhaité et ce que les individus apportent de l'extérieur (Sainsaulieu 1987).

Nous soutenons la thèse que la décision éthique est contextuelle, qu'elle dépend du sens donné au contexte immédiat de décision et de la nature de l'activité professionnelle.

Revenir à la philosophie …

Nous avions fait le choix, en début d'exposé, de rejeter la comparaison de l'applicabilité des systèmes éthiques à une profession. Ceci risquait de mener à des jugements de valeurs. Il est en revanche possible d'éclairer nos résultats aux moyens de systèmes éthiques tout en en évitant l'écueil. Ainsi, en suggérant que la formation interne est un moyen de structurer la décision éthique, nous nous référons aux propos d'Aristote, pour qui, les vertus (puisqu'elles représentent le bon comportement) s'apprennent.

Parallèlement, a revue de littérature critique sur le Développement Moral Cognitif, ainsi que les résultats montrant l'influence des messages éthiques, induisent l'impossibilité de généraliser la rationalité comme seul fondement du processus de décision éthique individuel. Mais plus important, de notre point de vue, est le fait d'avoir montré dans les entretiens, que certains auditeurs, face à une situation complexe, vont avoir dans un laps de temps très court la sensation de devoir

mobiliser des valeurs personnelles, puis vont rapidement modifier leur jugement en utilisant le cadre moral normatif au sein duquel ils peuvent agir sans provoquer de conflit. Nous pouvons ainsi rappeler les propos de cet auditeur, qui face au risque pénal encouru par un salarié de son client, et qui l'a ébranlé, va se réfugier dans l'application de la loi pour ne pas avoir à justifier son action autrement que par l'application de la règle dont son métier se fait garant. Nous pourrions y voir, et ce n'est ici qu'une proposition de réflexion, une façon de rationaliser la décision (rationalisation a posteriori), une façon de diminuer la charge affective et émotionnelle, une facilitation de la décision rapide (évincer le caractère "résolution d'un problème" par l'utilisation d'un schème psychologique en usage), ou la prise de position au regard de valeurs personnelles (finalement, c'est l'intérêt général que mon statut représente qui doit primer sur les problèmes de l'individu audité). Mais quelle que soit ici la motivation profonde de la décision, elle n'a pas de visée universelle à la base. Nous entendons par là que l'auditeur qui nous a répondu n'a pas posé comme principe absolu un système de valeurs auquel il se réfère impérativement dans toute décision. Les résultats montrent ainsi que pour les trois groupes, il y a une réelle sensibilité aux épiphénomènes contextuels, faisant potentiellement varier leur propre système de valeurs à mobiliser. Ceci nous renvoie à la fois au modèle sociologique de hiérarchisation des valeurs, mais surtout au principe de double éthique de Ricoeur. L'éthique antérieure, principale, correspond aux valeurs communes à la Société, l'éthique postérieure correspond aux valeurs superficielles qui peuvent prendre place dans le cadre défini par la morale de la société.

…et à l'éthique des entreprises

Notre volonté de définition de l'éthique a fait émerger un espace tridimensionnel à ce concept lorsqu'il est étudié dans les organisations. Là où les publications managériales avaient tendance à annoncer que l'éthique d'entreprise est un instrument univoque, notre décomposition en trois champs en interaction trouve une amorce de justification empirique dans nos résultats. Certains auditeurs ont évoqué le rejet du code de déontologie de leur organisation, non pas en raison de son inutilité, mais par refus d'un outil symbole de défiance. Le contexte, intégrant les instruments de gestion des valeurs, est donc sujet à interprétation pour trois raisons :

parce que l'individu a ses propres valeurs, parce que l'individu a sa propre interprétation de l'environnement dans lequel il travaille, et parce qu'il est libre de filtrer les éléments de contexte de travail. Nous avons montré que les mêmes phénomènes contextuels peuvent produire des résultats éloignés en termes de décision. Ceci permet de relier les recherches sur la déontologie aux travaux sur la culture ou les climats organisationnels au moyen des concepts de communication et de psychologie sociale. Nous avons enfin mis en avant, dans la partie quantitative, que les messages sont interprétés, et que ceux intégrés dans la prise de décision peuvent être issus de la direction, de la structure organisationnelle, et mettre en débat des valeurs explicites, implicites, et des valeurs personnelles.

En raison du niveau élevé des conséquences d'une erreur majeure d'audit légal, il est légitime que les organismes de certification légale s'interrogent sur la façon de s'assurer du "bon" comportement. Nous entendons par "bon", celui qui permet à l'organisme d'assure sa mission légale. Il s'agit alors de donner une réelle légitimité à la déontologie d'entreprise. Elle peut se définir comme les valeurs officiellement défendues par l'organisation, et ce, au regard de ce que ses dirigeants et autorités de tutelle considèrent comme étant sociétalement souhaitable en vue de performances à atteindre. Mais du point de vue de la Responsabilité Sociale des Entreprises, les auditeurs représentent une partie prenante interne et primaire car contractuelle et essentielle au fonctionnement (Igalens 2009 : 26). Or dans le cœur de l'activité d'audit, la part comportementale sur la base des valeurs est difficilement contractualisable, même si les codes de déontologie des CAC et du GSAC sont, par des voies différentes, rendus juridiquement opposables et acceptés de fait par tout salarié. Ils deviennent des quasi-contrats (Etre 2009 : 69-79). Ici la question est sans doute de savoir si, au nom d'une institution à vocation du bien-être général, il est envisageable d'augmenter le niveau de pression morale sur les salariés, c'est-à-dire de créer un standard comportemental normé ((Dhaouadi, El Akremi et Igalens 2007), y compris dans la dimension la plus personnelle qu'est l'éthique individuelle. Le terme moral est utilisé volontairement, comme ensemble de valeurs normatives pour le groupe d'auditeurs. Cette question ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'extension de ces valeurs partagées, et du choix d'une déontologie pour l'entreprise au regard de la nature de la mission d'audit légal. Nous voyons alors réapparaître un élément essentiel de notre recherche : la connaissance de la finalité du travail. En

qualité de d'auditeur légal, le salarié embrasse une profession qui s'appuie sur une conception de l'éthique comme principe de justice optimale telle que Rawls l'a définie, mais qui compte également sur la capacité des individus à maintenir la légitimité de la mission grâce à un niveau élevé de conscience des enjeux de celle-ci (DiMaggio et Powell 1991). C'est sans doute ici que s'inscrit le point d'achoppement de l'éthique individuelle et de la déontologie car il n'est pas certain que les processus d'embauche intègrent cette dimension d'engagement comme critère de sélection.

Montesquieu avait posé le principe de séparation des pouvoirs dans la sphère publique. L'audit légal est à cheval sur le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire. Il pose la problématique des pressions morales subies par celui qui exécute les lois et celui qui en juge l'application. Mais cette dualité éthique d'actualité, et dont la solution n'est pas en passe d'être rapidement trouvée, est aussi rendue plus complexe par un pouvoir que Montesquieu n'avait pu prévoir : le pouvoir économique lié au fait de sous-traiter à la sphère privée une mission d'ordre public. Or la fonction économique a été, de longue date, étudiée dans les ouvrages des philosophes. Aristote, Smith ou Marx traitaient des phénomènes économiques dans les chapitres de philosophie morale. Ils considéraient que les échanges relevaient du jugement de la bonne ou de la mauvaise conduite de vie. A partir du XIXe siècle, une rupture se produit lorsque des analyses économiques et des modèles ont pris une autonomie technique. Or les incidences des décisions strictement économiques dans la sphère réelle, sociale, sociologique, sont autant de justification à la réouverture de l'économie au raisonnement philosophique (Sen 1993-2008). Et nos travaux en témoignent également. Comprendre ce qui fonde l'action économique ou l'action de gestion ne peut se faire en ne cherchant que dans la sphère économique ou gestionnaire. Et montrant la dimension communicationnelle de la décision éthique, nous enracinons notre recherche dans deux courants philosophiques. Le premier, évident, est celui d'Habermas, pour qui les valeurs ne peuvent être ni déterminées a priori, ni déterminées au moyen d'une rationalité absolue et universelle. Elle ne se peut se construire et trouver son acceptation que par l'échange des points de vue fondamentalement éloignés. Le second, est issu de Nietzsche. Son ouvrage "*Le crépuscule des idoles. Ou comment philosopher à coups de marteaux*" (, nous offre un écho particulier. SI l'éthique ne peut se définir comme fondamentalement universelle, et sur la base d'une rationalité, alors, l'auteur propose d'utiliser la

philosophie comme le marteau de l'accordeur de piano frappant les cordes pour en ajuster la tension. Il propose que la philosophie frappe la réalité pour la faire vibrer et renvoyer un écho plus ou moins juste et ainsi donner la possibilité de l'ajuster. Cette méthode, on ne peut plus communicante, a pour objectif, également, de faire perdre l'idolâtrie. En affirmant que la formation à l'éthique et la réflexion éthique dans les organisations est un impératif, nous ne prétendons pas proposer une éthique universelle, mais proposer de questionner l'organisation, au sens de Nietzsche, et en écouter, étudier les résonnances pour en améliorer le fonctionnement.

Cette démarche pourrait s'inscrire dans un futur projet anthropologique de l'analyse des valeurs au sein des organisations publiques et privées. Nous avons délibérément écarté toute tentative de réponse immédiate à cette question pour deux raisons. La première est méthodologique. Cela nécessiterait des méthodes comparatives inter-métiers et inter-cultures, que nous ne pouvons mettre en œuvre pour des raisons de temps. Simultanément, notre approche est fortement centrée sur la perception individuelle et un protocole quasi expérimental qui ne peut déboucher sur une tentative d'extrapolation à grande échelle. La seconde est académique et héritée des études historiques et anthropologiques des valeurs (Rezsohazy 2006 : 30-31). Le jugement des événements au sein d'une société humaine, de proximité, sur la base de valeurs, est fluctuant. Pour le comprendre, il suffit d'observer les grands événements de l'histoire et d'analyser comment ils ont été jugés à des périodes de plus en plus éloignées des faits. Nous constatons alors que certains événements sont systématiquement jugés dans le même sens. Les valeurs centrales des grands groupes humains sont non seulement stables, mais ont tendance à converger à long terme. Cette tendance est remarquable parce qu'elle est indépendante de la présence d'institutions religieuses fortes (Rezsohazy 2006 : 107). Les divergences de valeurs s'estompent. Il existerait donc des invariants de valeurs considérées comme bonnes, mais cette stabilisation des valeurs se fait avec un délai de plusieurs décennies. Or les recherches sur la déontologie des entreprises, l'éthique des dirigeants ou des salariés, les valeurs diffusées dans et par les organisations en qualité de nouvelles institutions, sont récentes. Elles ne présentent pas le recul nécessaire à la décantation pour permettre de faire émerger une trame fondamentale et stable. Cette limite est amplifiée par la démarche centrée sur l'individu que nous avons adoptée, et qui suppose une très forte sensibilité des

valeurs aux contingences locales (Rezsohazy 2006 : 44). Selon l'auteur, huit facteurs influencent le sens des valeurs perçues pour chaque rôle joué par un individu, dont, par exemple, le consensus social que nous avons testé. Nous avons alors montré que ce dernier est particulièrement différent entre deux populations réduites, et apparemment proches. Toute tentative de généralisation des valeurs devrait alors passer par une cartographie de celles-ci en fonction des facteurs de contingence, ce qui démultiplie à l'infini les combinaisons.

LISTE DES HYPOTHESES

Hypothèse 1. La perception de la difficulté de la prise de décision (DIF) diminue quand la distance de l'impact de l'impact le plus grave (DIST) est considérée comme grande. 66

Hypothèse 2. La perception de la difficulté de la prise de décision (DIF) augmente quand la gravité de l'impact de la décision (IMP) est considérée comme forte. 67

Hypothèse 3. L'augmentation du consensus social, évalué par la sensation de prendre une décision cohérente avec la profession (JGTP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT). 96

Hypothèse 4. L'augmentation de la magnitude perçue des conséquences, évaluée par l'importance perçue de l'impact de la décision (IMP), est favorable à la décision conforme au droit (JGT)..... 96

Hypothèse 5. La diminution de la distance de l'impact de la décision (DIST) est favorable à la décision conforme au droit (JGT). 96

Hypothèse 6. Il n'y a pas de relation significative entre le stade de Développement Moral Cognitif mesuré par le Defining Issues Test V2 (DIT2) et la décision en contexte (JGT). 146

Hypothèse 7. L'augmentation de la difficulté perçue pour décider (DIF) diminue la conformité au droit de la décision (JGT). 149

Hypothèse 8. Plus la similitude du scénario avec des expériences vécues augmente (SIMI), plus la difficulté perçue de prise de décision diminue (DIF). 154

Hypothèse 9. La similitude du scénario avec des expériences vécues (SIMI) est favorable à la conformité du jugement (JGT)..... 154

Hypothèse 10. La décision (JGT) en situation non-contextualisée est systématiquement conforme au droit..... 167

Hypothèse 11. Les décisions (JGT) en situation contextualisée ne sont pas systématiquement conformes au droit. 167

Hypothèse 12. Il y a un écart significatif de décision (JGT) entre les scénarios contextualisés et le scénario non-contextualisé. 167

Hypothèse 13. Les messages implicites sont plus influents sur la décision (JGT) que les messages explicites. 167

Hypothèse 14. Les messages implicites sont perçus comme plus importants que les messages explicites. 167

Hypothèse 15. La difficulté perçue (DIF) est une variable médiatrice de l'importance perçue des messages éthiques sur la décision. 317

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°1. Modèle de décision éthique selon Rest (1986)..... 85

Schéma N°2. Modèle de décision éthique selon Hunt *et al* (1986)..... 87

Schéma N°3. Modèle de décision éthique selon Trevino (1986) 91

Schéma N°4. Modèle de décision éthique selon Jones (1991)..... 93

Schéma N°5. Modèle de décision éthique Jones (1997) 99

Schéma N°6. Modèle de décision éthique selon Beu *et al* (2001 ; 2003) 100

Schéma N°7. Modèle de décision éthique selon Lampe *et al* (1992) 102

Schéma N°8. Modèle de décision éthique selon Rodgers (1992)..... 104

Schéma N°9. Typologie théorique des climats éthiques (Victor *et al* 1988)..... 119

Schéma N°10. Typologie constatée des climats éthiques (Victor *et al* 1988). ... 121

Schéma N°11. Modèle de Brass *et al* (1998) 124

Schéma N°12. Modèle de décision éthique selon Ferrell *et al* (1985)..... 128

Schéma N°13. Modèle de décision éthique selon Bommer *et al* (1987) 131

Schéma N°14. Modèle de décision éthique selon Sonenshein (2007)..... 133

Schéma N°15. Classification des schèmes éthiques selon l'EPQ. 142

Schéma N°16. Le caractère intégrateur de l'idéologie (Flament *et al* 2003) 150

Schéma N°17. Typologie des décisions (Andler 1992) 153

Schéma N°18. Les trois systèmes éthiques en entreprise 157

Schéma N°19. Les relations entre les trois systèmes éthiques en entreprise.... 158

Schéma N°20. L'instrument de gestion en situation 163

Schéma N°21. Modèle de la qualité en audit de Arnold et al (2001) 185

Schéma N°22. Répartition des types de formations initiales (AERO) 270

Schéma N°23. Répartition des types de formations initiales (CAC) 271

Schéma N°24. Répartition des types de formations initiales (GRH) 271

Schéma N°25. Répartition en fonction de l'âge 276

Schéma N°26. Graphique des groupes en fonction des stades de DMC 278

Schéma N°27. Histogramme de répartition par groupe AERO/CAC/GRH 280

Schéma N°28. Histogramme de répartition par groupe AC/H 280

Schéma N°29. Histogramme de répartition par groupe AERO/CAC/GRH 281

Schéma N°30. Histogramme de répartition par groupe AC/GRH 282

Schéma N°31. Histogramme de réponses S2-S15 (tous groupes) 285

Schéma N°32. Histogramme de réponses S2-S15 (AC et H) 285

Schéma N°33. Histogramme de report des Décisions (tous groupes) 286

Schéma N°34. Réponses à Décision de la profession (JGTP) tous groupes 288

Schéma N°35. Réponses à Décision de la profession (JGTP) (AC/GRH) 288

Schéma N°36. Modèle de médiation IMPMXX / DIF / JGT 318

Schéma N°37. Positionnement GSAC – DGAC 407

Schéma N°38. Organigramme GSAC 408

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1. Stades de Développement Moral Cognitif 83

Tableau N°2. Principales recherches menées sur le modèle de Jones (1991). 96

Tableau N°3. Pscore du DIT et stade de Développement Moral Cognitif 139

Tableau N°4. Résultats antérieurs : relation message/décision éthique 177

Tableau N°5. Nature des entretiens réalisés 1/2 208

Tableau N°6. Nature des entretiens réalisés 2/2 209

Tableau N°7. Typologie des messages issus des entretiens 234

Tableau N°8. Liste finale des messages éthiques 234

Tableau N°9. Tableau des renversements 245

Tableau N°10. Fréquence des positions des scénarios dans les combinaisons 246

Tableau N°11. Scénarios par genre et sens des décisions – 1/2 251

Tableau N°12. Scénarios par genre et décisions – 2/2 252

Tableau N°13. Répartition des messages par scénario 254

Tableau N°14. Détail des variables mobilisées pour la quasi-expérience 263

Tableau N°15. Synthèse des tests de normalité 266

Tableau N°16. Taille de l'échantillon et répartition par groupe expérimental. 268

Tableau N°17. Taille des entreprises (en % du total de chaque groupe) 268

Tableau N°18. Répartition par niveau de formation. 269

Tableau N°19. Répartition en fonction du genre 272

Tableau N°20. Test de Kruskal-Wallis et ANOVA 274

Tableau N°21. Répartition en fonction de l'expérience professionnelle 275

Tableau N°22. Répartition par classe d'âge 276

Tableau N°23. Stade de Développement Moral Cognitif / Groupe 277

Tableau N°24. Répartition des décisions à tous les scénarios (en %) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC. 279

Tableau N°25. Répartition des réponses au scénario S1 (en %) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC. 281

Tableau N°26. Résultats test binomiaux bilatéraux sur S1. 282

Tableau N°27. Répartition des réponses de Décision (JGT) aux scénarios S2 à S15 (en%) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC..... 285

Tableau N°28. Répartition réponses JGTP à tous les scénarios (en %) en fonction de la réponse (1à7) et du groupe AERO/CAC/GRH/AC. 287

Tableau N°29. Coefficients de corrélation pour le groupe GRH 295

Tableau N°30. Coefficients de corrélation pour le groupe AERO 296

Tableau N°31. Coefficients de corrélation pour le groupe CAC 297

Tableau N°32. Résultats du test de DUNNETT pour le groupe GRH. 303

Tableau N°33. Résultats du test de DUNNETT pour le groupe AERO. 304

Tableau N°34. Résultats du test de DUNNETT pour le groupe CAC. 305

Tableau N°35. Résultats régression messages, décision, groupes 307

Tableau N°36. Résultats régression décision, messages pour groupe GRH..... 308

Tableau N°37. Résultats régression décision, messages pour groupe AERO... 310

Tableau N°38. Résultats régression difficulté, messages tous groupes 313

Tableau N°39. Résultats régression difficulté, messages groupe GRH 314

Tableau N°40. Résultats régression difficulté, messages groupe AERO 315

Tableau N°41. Résultats régression difficulté, messages groupe CAC 316

Tableau N°42. Paramètres de régressions - variable médiatrice groupe AERO 319

Tableau N°43. Paramètres de régressions - variable médiatrice groupe GRH .. 320

Tableau N°44. Synthèse du traitement des hypothèses 322

Tableau N°45. Situations d'indépendance interne 346

Bibliographie

(1986), *The Development of Moral Reasoning in Belize, Trinidad-Tobago, and the U.S.A.* Cross-Cultural Research. **20**(1-4): p. 178-207.

(2002), *Paperback Oxford English Dictionary*. Oxford University Press, ed. O.U. Press.

Décret n° 2005-1412 du 16 novembre 2005 portant approbation du code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 2005, Ministère de la Justice Française.

(2006), *Roget's New Millennium Thesaurus*. First Edition (v 1.3.1) ed. Roget's New Millennium Thesaurus, ed. R.s.N.M. Thesaurus.

Décret n° 2008-674 du 2 juillet 2008 modifiant le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 2008a, Ministère de la Justice Française.

Résolution sur l'éthique judiciaire. 2008b, Cour Européenne des Droits de l'Homme - Conseil de l'Europe.

Académie-Française, *Dictionnaire en ligne*. 9ème édition.

Adam, J.S., A. Tashchian et T.H. Shore (2001), *Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior.* Journal of Business Ethics. **29**(3): p. 199-211.

Adams, J.S. (1965),*Inequity in Social Exchanges*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz, Editor. Academic Press: New York.

Ajzen, I. (1988), *Attitudes, personality, and behavior.* Chicago: Dorsey.

Akaah, I. et E. Riordan (1990), *The Incidence of Unethical Practices in Marketing Research: An Empricial Investigation.* Journal of the Academy of Marketing Science. **18**(2): p. 143-152.

Akaah, I.P. (1989), *Differences in Research Ethics Judgments Between Male and Female Marketing Professionals.* Journal of Business Ethics. **8**(5): p. 375-381.

Akaah, I.P. et E.A. Riordan (1989), *Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension.* Journal of Marketing Research (JMR). **26**(1): p. 112-120.

Alexander, C.S. et H.J. Becker (1978), *The Use of Vignettes in Survey Research.* Public Opinion Quarterly. **42**(1): p. 93.

Alexandre-Bailly, F., D. Bourgeois, J.-P. Gruère, N. Raulet-Crozet et C. Roland-Levy (2003), *Comportements humains et management*. Paris: Pearson Education.

Allen, J. et D. Davis (1993), *Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values.* Journal of Business Ethics. **12**(6): p. 449-458.

Allport, G.W. (1935),*Attitudes*, in *the Handbook of Social Psychology*, C. Murchinson, Editor. Clark University Press: Worchester (MA).

Andler, D. (1992), *Introduction aux sciences cognitives*. Essais, ed. Folio. Paris: Folio.

Andrews, K.R. (1989), *Ethics in Practice.* Harvard Business Revue. **67**(5): p. 99-104.

Anthony, R.N. (1988), *The Management Control Function*. Boston: The Harvard Business School Press.

Arendt, H. (1973-1996), *Considérations morales*. 2 ed, ed. P. Bibliothèque. Paris: Rivages poche.

Aristote (IVe siècle av. JC), *Ethique à Nicomaque*. Ldp Classiques Philosophie, N°4611, ed. Lgf: Livre de Poche.

Armon, C. (1998), *Adult Moral Development, Experience and Education.* Journal of Moral Education. **27**(3): p. 345-370.

Armstrong, R.W. (1996), *The Relationship Between Culture and Perception of Ethical Problems in International Marketing.* Journal of Business Ethics. **15**(11): p. 1199-1208.

Arnold Sr, D.F. et L.A. Ponemon (1991), *Internal Auditors' Perceptions of Whistle-Blowing and the Influence of Moral Reasoning: An Experiment.* Auditing. **10**(2): p. 1-15.

Arnold, V., P.A. Collier, S.A. Leech et S.G. Sutton (2001), *The impact of political pressure on novice decision makers: Are auditors qualified to make the going concern judgments?* Critical Perspectives on Accounting. **12**(3): p. 323-338.

Arvey, R.D. et J.M. Ivancevich (1980), *Punishment in Organizations: A Review, Propositions, and Research Suggestions.* Academy of Management Review. **5**(1): p. 123-132.

Arvey, R.D. et A.P. Jones (1985), *The use of discipline in organizational settings: a framework for future research.* Research in Organizational Behavior. **7**: p. 367.

Asch, S. (1956), *Studies on independence and conformity : a minority of one against an unanimous majority.* Psychological Monographs. **70**: p. 416.

Ashkar, P.J. (2007), *Moral Reasoning of Adolescent Male Offenders: Comparison of Sexual and Nonsexual Offenders.* Criminal Justice and Behavior. **34**(1): p. 108-118.

Audi, P. (2007), *Supériorité de l'éthique*, ed. Champs. Paris: Flammarion.

Bailey, C.D., J. Phillips, J. Thomas et S.B. Scofield (2005), *Does "Political Bias" in the DIT or DIT-2 Threaten Validity in Studies of CPAs?* Behavioral Research In Accounting, (17).

Bamber, E.M., D. Snowball et R.M. Tubbs (1989), *Audit Structure and Its Relation to Role Conflict and Role Ambiguity: An Empirical Investigation.* Accounting Review. **64**(2): p. 285.

Bamber, E.M. et M.I. Venkataraman (2007), *Auditors' Identification with Their Clients and Its Effect on Auditors' Objectivity.* Auditing. **26**(2): p. 1-24.

Bandura, A. (1971),*How ethical are businessmen ?*, in *Social learning theory*, R.C. Baumhart, Editor. General Learning Press: Morristown.

Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: a social-cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Barnett, T. (1992), *A Preliminary Investigation of the Relationship Between Selected Organizational Characteristics and External Whistleblowing by Employees.* Journal of Business Ethics. **11**(12): p. 949-959.

Barnett, T., K. Bass et G. Brown (1994), *Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business.* Journal of Business Ethics. **13**(6): p. 469-480.

Barnett, T., K. Bass, G. Brown et F.J. Hebert (1998), *Ethical Ideology and the Ethical Judgment of Marketing Professionals.* Journal of Business Ethics. **17**(7): p. 715-723.

Barnett, T. et C. Vaicys (2000), *The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions.* Journal of Business Ethics. **27**(4): p. 351-362.

Barron, R.M. et D.A. Kenny (1986), *The moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Resaerch: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations.* Joural of Personality and Social Psychology. **51**(6): p. 1173-1182.

Bartek, S.E. et D.L. Krebs (1993), *Coping, defending, and the relations between moral judgment and moral behavior in prostitutes...* Journal of Abnormal Psychology. **102**(1): p. 66.

Bass, K., T. Barnett et G. Brown (1999), *Individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavioral intentions.* Business Ethics Quarterly. **9**(2): p. 183-205.

Beams, J.D., R.M. Brown et L.N. Killough (2003), *An Experiment Testing the Determinants of Non-Compliance with Insider Trading Laws.* Journal of Business Ethics. **45**(4): p. 309-323.

Bell, S.E. (2003), *Ethical Climate in Managed Care Organizations.* Nursing Administration Quarterly. **27**(2): p. 133.

Bellizzi, J.A. et R.E. Hite (1989), *Supervising Unethical Saleforce Behavior.* Journal of Marketing. **53**(2): p. 36-47.

Bem, D.J. (1972),*Self-perception Theory*, in *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz, Editor. Academic Press: New York.

Ben Saad, E. et C. Lesage (2007), *Des facteurs d'indépendance à un système d'indépendance : proposition d'une nouvelle grille d'analyse de l'indépendance de l'auditeur.* in *28ème Congrès de l'AFC*. Poitier Association Francophone de Comptabilité.

Bentham, J. (1834), *Déontologie ou science de la morale*. Les classiques des sciences sociales. Vol. 1 - Théorie. Paris: Charpentier.

Berg-Cross, L.G. (1975), *Intentionalilty, Degree of Damage and Moral Judgments.* Child Development. **46**(4): p. 970-974.

Beu, D. et M.R. Buckley (2001), *The Hypothesized Relationship Between Accountability and Ethical Behavior.* Journal of Business Ethics. **34**(1): p. 57-73.

Beu, D.S., M.R. Buckley et M.G. Harvey (2003), *Ethical decision-making: a multidimensional construct.* Business Ethics: A European Review. **12**(1): p. 88-107.

Bideau, J., O. Houdé et J.-L. Pedinielli (2006), *L'homme en développement*, ed. Quadrige. Paris: PUF.

Bion, W.R. (2002-1961), *Recherches sur les petits groupes*. 2 ed. Bibliothèque Psychanalise. Paris: PUF.

Blanchet, A. et A. Gotman (2006), *L'entretien*. L'enquête et ses méthodes: Armand Colin.

Blasi, A. (1999), *Emotions and Moral Motivation.* Journal for the Theory of Social Behaviour. **29**(1): p. 1-19.

Blondel, E. (1999), *La morale*. GF Corpus. Vol. 3018. Paris: Flammarion.

Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press.

Bommer, M., C. Gratto, J. Gravander et M. Tuttle (1987), *A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making.* Journal of Business Ethics. **6**(4): p. 265-280.

Bourque, J.-J. (1995), *Le syndrome du survivant dans les organisations.* Gestion. **20**(3).

Bouvion, C. (2001), *La logique émotionnelle*. 2 ed. ESKA.

Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*: Harper & Row.

Brakel, A. (2000), *Professionalism and values.* Business Ethics : A European Review. **9**(2): p. 99-108.

Brass, D.J., K.D. Butterfield et B.C. Skaggs (1998), *Relationships and unethical behavior: a social network perspective.* Academy of Management Review. **23**(1): p. 14-31.

Brief, A.P., J.M. Dukerich, P.R. Brown et J.F. Brett (1996), *What's Wrong with the Treadway Commission Report? Experimental Analyses of the Effects of Personal Values and Codes of Conduct on Fraudulent Financial Reporting.* Journal of Business Ethics. **15**(2): p. 183-198.

Brief, A.P., J.M. Dukerich, L.L. Cummings et B.M. Staw (1991a),*Theory in Organizational Behavior: Can It Be Useful?*, in *Research in organizational behavior. Volume 13*. JAI Press Greenwich and London. p. 327-352.

Brief, A.P., J.M. Dukerich et L.I. Doran (1991b), *Resolving ethical dilemmas in management: Experimental investigations of values, accountability, and choice.* Journal of Applied Psychology. **21**(5): p. 380-396.

Bromberg, M. et A. Trognon (2004), *Psychologie sociale et communication*. Paris: Dunod.

Brown, M.E. et L.K. Trevino (2006), *Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups.* Journal of Applied Psychology. **91**(4): p. 954-962.

Bruner, J.S. (1957),*Going beyond the information given.*, in *Contemporary approaches to cognition*, H. Gruber, K.R. Hammond, et R. Jesser, Editors. Harvard University Press: Cambridge.

Bruner, J.S. (1991), *...car la culture donne forme à l'esprit ; de la révolution cognitive à la psychologie culturelle*. Paris: Eshel.

Buchan, H.F. (2005), *Ethical Decision Making in the Public Accounting Profession: An Extension of Ajzen's Theory of Planned Behavior.* Journal of Business Ethics. **61**(2): p. 165-181.

Buchman, T.A., P.E. Tetlock et R.O. Reed (1996), *Accountability and Auditors' judgments about contingent events.* Journal of Business Finance & Accounting. **23**(3): p. 379-398.

Burlaud, A., *Contrôle de Gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle*, in *Leçon inaugurale de la Chaire de comptabilité et de contrôle de gestion*. 1995, CNAM: CNAM.

Burlaud, A. et C.J. Simon (1997), *Le contrôle de gestion*. Repères, ed. R. 227. Paris: La Découverte.

Burns, J.O. et P. Kiecker (1995), *Tax Practitioner Ethics: An Empirical Investigation of Organizational Consequences.* Journal of the American Taxation Association. **17**(2): p. 20.

Butterfield, K.D., L.K. Trevino et G.R. Weaver (2000), *Moral Awareness in Organizations: a Socialization Perspective*. in *Academy of Management Proceedings*: Academy of Management.

Caldwell, D. et D. Moberg (2007), *An Exploratory Investigation of the Effect of Ethical Culture in Activating Moral Imagination.* Journal of Business Ethics. **73**(2): p. 193-204.

Campbell, D.T. (1957), *Factors relevant to the validity of experiments in social research.* Psychological Bulletin. **54**: p. 297-312.

Campbell, D.T. et J.T. Stanley (1966), *Experimental and quasi experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.

Carroll, A. (1979), *Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance.* Academy of Management Review. **4**(4): p. 497-505.

Chan, T.S. et R.W. Armstrong (1999), *Comparative Ethical Report Card: A Study of Australian and Canadian Manager's Perceptions of International Marketing Ethics Problems.* Journal of Business Ethics. **18**(1): p. 3-15.

Charpateau, O. (2007), *Ethique de l'auditeur et capacité à révéler une erreur : comparaison des auditeurs financiers et opérationnels* in *28 ème congrès AFC*. IAE de Poitiers - France: Association Francophone de Comptabilité

Cherry, J., L. Monle et C.S. Chien (2003), *A Cross-Cultural Application of a Theoretical Model of Business Ethics: Bridging the Gap between Theory and Data.* Journal of Business Ethics. **44**(4): p. 359-376.

Chiapello, E. (1996), *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature.* Comptabilité Contrôle Audit. **2**(2): p. 51-74.

Chonko, L.B., J.F. Tanner Jr et W.A. Weeks (1996), *Ethics in Salesperson Decision Making: A Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method.* Journal of Personal Selling & Sales Management. **16**(1): p. 35-52.

Church, B., J.C. Gaa, S.M.K. Nainar et M.M. Shehata (2005), *Experimental Evidence Relating to the Person-Situation Interactionist Model of Ethical Decision Making.* Business Ethics Quarterly. **15**(3): p. 363-383.

Claassen, C.A. et R. Lovitt (2001), *Solving Ethical Problems in Medical Settings During Psychological Assessment: A Decisional Model.* Journal of Personality Assessment. **77**(2): p. 215-230.

Cleek, M.A. et S.L. Leonard (1998), *Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?* Journal of Business Ethics. **17**(6): p. 619-630.

Clot, Y. (2000), *La fonction psychologique du travail*. 2 ed. Presses Universitaires de France, ed. L.t. humain: Presses Universitaires de France.

Clot, Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir.* Le travail humain, ed. L.t. humain. Paris: PUF.

Cohen, J. (1983), *The Cost of Dichotomization.* Applied Psychological Measurement. **7**(3): p. 249-253.

Cohen, J., L. Pant et D. Sharp (1993), *A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale.* Journal of Business Ethics. **12**(1): p. 13-26.

Cohen, J.R. et N.M. Bennie (2006), *The Applicability of a Contingent Factors Model to Accounting Ethics Research.* Journal of Business Ethics. **68**(1): p. 1-18.

Cohen, J.R. et G.M. Trompeter (1998), *An Examination of Factors Affecting Audit Practice Development.* Contemporary Accounting Research. **15**(4): p. 481-504.

Colby, A. et L. Kohlberg (1987a), *The measurement of moral judgment: Standard Issue Scoring Manual*. Vol. 2. New York: Cambridge University Press.

Colby, A. et L. Kohlberg (1987b), *The measurement of moral judgment: Theoretical foundations and research validation*. Vol. 1. New York: Cambridge University Press.

Cook, T.D. et D.T. Campbell (1979), *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field setting.* Boston: Houghton Mifflin.

Corbin, J. et A. Strauss (2008), *Basics of qualitative research*. 3 ed. London: Sage.

Cortese, A.J. (1989), *The Interpersonal Approach to Morality: A Gender and Cultural Analysis.* Journal of Social Psychology. **129**(4): p. 429.

Cossette, P. (2004), *Organisation, une perspective cognitiviste*. Laval: Presses de l'Université.

Coughlan, R. (2005), *Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision-Making Process.* Journal of Business Ethics. **59**(1/2): p. 45-53.

Courpasson, D. (2000), *L'action contrainte.* Paris: PUF.

Crowne, D.P. et D. Marlowe (1964), *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence.* New York: Wiley.

Crowson, H.M. et T.K. DeBacker (2008), *Political Identification and the Defining Issues Test: Reevaluating an Old Hypothesis.* Journal of Social Psychology. **148**(1): p. 43-60.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*. Points, ed. Essais. Paris: Editions du Seuil.

Cui, C.C., V. Mitchell, B.B. Schlegelmilch et B. Cornwell (2005), *Measuring Consumers' Ethical Position in Austria, Britain, Brunei, Hong Kong, and USA.* Journal of Business Ethics. **62**(1): p. 57-71.

Cypel, S. *Des milliers de vols intérieurs annulés aux Etats-Unis*. Le Monde Economie [Internet] 2008 14-04-2008 [cited; Available from: www.lemonde.fr.

D'Iribarne, P. (1992), *Contre l'anti-culturalisme primaire.* Revue Française de Gestion: p. 132-137.

Davis, M.A., M.G. Andersen et M.B. Curtis (2001), *Measuring Ethical Ideology in Business Ethics: A Critical Analysis of the Ethics Position Questionnaire.* Journal of Business Ethics. **32**(1): p. 35-53.

Davison, M.L. et S. Robbins (1978), *The reliability and validity of objective indices of moral development.* Applied Psychological Measurement. **2**(3): p. 391-403.

Dawson, L. (2000), *Moral reasoning and evaluative reasoning about the good life.* Journal of Applied Measurement. **1**: p. 372-397.

Dawson, T.L. (2003), *A Stage Is a Stage Is a Stage: A Direct Comparison of Two Scoring Systems.* Journal of Genetic Psychology. **164**(3): p. 335-364.

Dawson, T.L., Y. Xie et M. Wilson (2003), *Domain-general and domain-specific developmental assessments: do they measure the same thing?* Cognitive Development. **18**(1): p. 61-78.

De Fruyt, F. et I. De Pater (2006),*Comment optimiser une batterie d'évaluation du personnel*, in *RH : Les apports de la psychologie du travail. 1. Management des personnes.*, C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J.-P. Rolland, Editors. Editions d'Organisation: Paris. p. 33-48.

de Singly, F. (2006), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. 2 ed, ed. S. 128: Armand Colin.

DeAngelo, L.E. (1981a), *Auditor independence, 'low balling', and disclosure regulation.* Journal of Accounting & Economics. **3**(2): p. 113-127.

DeAngelo, L.E. (1981b), *Auditor size and audit quality.* Journal of Accounting & Economics. **3**(3): p. 183-199.

Deering, T.E. (1998), *The ethical perspective of British and American preservice teachers.* Educational Research. **40**(3): p. 353-358.

Dejours, C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation.*, ed. S.e. questions. Paris: Institut National de la Recherche Agronomique.

Denison, D.R. (1996), *What is difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars.* Academy of Management Review. **21**(3): p. 619-654.

Denzing, N. et Y. Lincoln (1998), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks, ed. T. Oaks. California: Sage publications.

Derr, A.M. (1986), *How Learning Disabled Adolescent Boys Make Moral Judgments.* Journal of Learning Disabilities. **19**(3).

Dhaouadi, I., A. El Akremi et J. Igalens (2007), *La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société*. Reims: AGRH.

DiMaggio, P.J. et W.W. Powell (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Dirsmith, M.W., J.B. Heian et M.A. Covaleski (1997), *Structure and agency in an institutionalized setting : the application and social transformation of control in the big six.* Accounting, Organizations & Society. **22**(1): p. 1-27.

Doise, W. (1993), *Logiques sociales dans le raisonnement*. Paris: Delachaux et Niestlé.

Doise, W. et G. Mugny (1981), *Le développement social de l'intelligence.* Paris: InterEditions.

Donnadieu, G. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise*, ed. L. sociales. Paris: Liaisons.

Donnadieu, G. (1999), *La régulation sociale*, in *Les ressources humaines*, D. Weiss, Editor. Éditions d'Organisation: Paris.

Donnadieu, G. et M. Karsky (2002), *La systémique, penser et agir dans la complexité.*, ed. E.e. Carrières. Paris: Editions Liaisons.

Donnelly, D.P., J.J. Quirin et D. O'Bryan (2003), *Attitudes toward Dysfunctional Audit Behavior: The Effects of Locus of Control, Organizational Commitment, and Position.* Journal of Applied Business Research. **19**(1): p. 95-107.

Douglas, P.C., R.A. Davidson et B.N. Schwartz (2001), *The Effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants' Ethical Judgments.* Journal of Business Ethics. **34**(2): p. 101-121.

Drexler, J.J.A. (1977), *Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organization.* Journal of Applied Psychology. **62**(1): p. 38-42.

Dunnett, C., W. (1955), *A Multiple Comparison Procedure for Comparing Several Treatments with a Control.* Journal of the American Statistical Association. **50**(272): p. 1096-1121.

Dworkin, D. (1985), *La théorie du droit comme interprétation.* Droit et Société. **1**.

Eagly, A.H. et S. Chaiken (1995),*Attitude strength, attitude structure, and resistance to change.*, in *Attitude Strenght: Antecedents and Consequences*, R.E. Petty et J.A. Krosnick, Editors. Erlbaum: Hillsdale.

Eastman, J.K., K.L. Eastman et M.A. Tolson (2001), *The Relationship Between Ethical Ideology and Ethical Behavior Intentions: An Exploratory Look at Physicians'*

Responses to Managed Care Dilemmas. Journal of Business Ethics. **31**(3): p. 209-224.

Eisenberg, N. (2000), *Emotion, regulation, and moral development.* Annual Review of Psychology. **51**(1): p. 665-697.

Eisenhardt, M.K. (1989), *Bulding Theories from Case Research Studies.* Academy of Management Review. **14**(4): p. 532-550.

Emby, C. et L.D. Etherington (1996), *Performance Evaluation of Auditors : Role Perceptions of Superiors and Subordinates.* Auditing : A journal of Practice and Theory. **15**(2): p. 99-109.

Enriquez, E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise.*, ed. S. clinique. Paris: Desclée de Brouwer.

Etre, S. (2009), *La Responsabilité Sociale des Entreprises. Une perspective institutionnaliste*, in *Sciences sociales*, B. Boidin, N. Postel, et S. Rousseau, Editors. Septentrion Presses Univesitaires.

Farmer, T.A., L.E. Rittenberg et G.M. Trompeter (1987), *An Investigation of the Impact of Economic and Organizational Factors on Auditor Independence.* Auditing. **7**(1): p. 1.

Fazio, R.H., S.J. Sherman et P.M. Herr (1982), *The feature-positive effect in the self-perception process: Does not doing matter as such as doing ?* Journal of Personality and Social Psychology. **42**: p. 404-411.

Fearnley, S., V.A. Beattie et R. Brandt (2005), *Auditor Independence and Audit Risk: A reconceptualization.* Journal of International Accounting Research. **4-1**: p. 39-71.

Fernando, M., S. Dharmage et S. Almeida (2008), *Ethical Ideologies of Senior Australian Managers: An Empirical Study.* Journal of Business Ethics. **82**(1): p. 145-155.

Ferrell, O.C. et L.G. Gresham (1985), *A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing.* Journal of Marketing. **49**(3): p. 87-96.

Ferrell, O.C. et K.M. Weaver (1978), *Ethical beliefs of marketing managers.* Journal of Marketing. **42**(3): p. 69-72.

Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row and Peterson.

Finkielkraut, A. (1996), *L'humanité perdue. Essai sur le XXe siècle.* Paris: Seuil.

Fiol, M. et Y. Fronda (2001), *Diagnostiquer les fractures managériales au sein d'une équipe de direction : méthode, analyse et préconisations.* Management & Conjoncture Sociale **604**: p. 36-42.

Fiol, M., B. Gerard et N. Mangin (2007), *La dyade manager-supérieur : une dimension oubliée du contrôle de gestion.* in *AFC*. Poitiers: AFC.

Fisher, G.-N. (1997), *La psychologie sociale*, ed. Points. Paris: Seuil.

Fiske, S.T. (2008), *Psychologie Sociale*, ed. O. psychologiques. Bruxelles: De Boeck Université.

Flament, C. et M.L. Rouquette (2003), *Anatomie des pensées ordinaires*. Paris: Armand Colin.

Flanagan, O. (1996), *Psychologie morale et éthique*, ed. P. Morale. Paris: PUF.

Fogarty, T.J. (1992), *Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research.* Accounting, Organizations & Society. **17**(2): p. 129-149.

Fogarty, T.J. et M.W. Dirsmith (2001), *Organizational socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective.* Human Resource Development Quarterly. **12**(3): p. 247-266.

Forsyth, D.R. (1980), *A taxonomy of ethical ideologies.* Journal of Personality and Social Psychology. **39**: p. 175-184.

Forsyth, D.R. (1992), *Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies.* Journal of Business Ethics. **11**(5/6): p. 461-470.

Forsyth, D.R. et R.E. Berger (1982), *The Effects of Ethical Ideology on Moral Behavior.* Journal of Social Psychology. **117**(1): p. 53.

Foster, V. et N.A. Sprinthall (1992), *Developmental profiles of adolescents and young adults choosing abortion: Stage sequence, decalage, and implications for policy.* Adolescence. **27**(107): p. 655.

Foucault, M. (1984),*L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté*, in *L'éthique en dialogue - Paroles croisées (1979-1999)*, Concordia, Editor. Pleins Feux: Paris.

Fraedrich, J. et O. Ferrell (1992), *Cognitive consistency of marketing managers in ethical situations.* Journal of the Academy of Marketing Science. **20**(3): p. 245-252.

Fraedrich, J. et R. Iyer (2008), *Retailers' major ethical decision making constructs.* Journal of Business Research. **61**(8): p. 834-841.

Fraedrich, J., D.M. Thorne et O.C. Ferrell (1994), *Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics.* Journal of Business Ethics. **13**(10): p. 829-838.

Frederickson, J. et T.R. Mittchel (1984), *Strategic Decision Processes.* Academy of Management Journal. **27**: p. 399-423.

Freeman, R.E. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions.* Business Ethics Quarterly. **4**(4): p. 409-421.

Freeman, R.E. et W.M. Evan (1993),*A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in *Ethical Theory and Business*, E.C.P. Hall, Editor. p. 75-93.

Frese, M. et D. Fay (2006),*Quel rôle pour l'initiative personnelle ?*, in *RH : Les apports de la psychologie du travail. 1. Management des personnes.*, C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J.-P. Rolland, Editors. Editions d'Organisation: Paris. p. 247-266.

Frese, M., D. Fay, T. Hilburger, K. Leng et A. Tag (1997), *The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples.* Journal of Occupational and Organizational Psychology. **70**(2): p. 139-161.

Frey, B.F. (2000), *The Impact of Moral Intensity on Decision Making in a Business Context.* Journal of Business Ethics. **26**(3): p. 181-195.

Friedberg, E. (1972), *L'analyse sociologique des organisations*. 1 ed. Vol. N°28. Paris: Pour.

Friedberg, E. (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.* 2 ed. Points, ed. Sociologie. Paris: Editions du Seuil.

Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase Profits.* New York Times Magazine: p. 11.

Frink, D.D. et R.J. Klimoski (1998),*Toward a Theory of Accountability in Organizations and Human Resources Management*, in *Research in personnel and human resources management. Volume 16*, G.R. Ferris, Editor. Stamford, Conn. and London:JAI Press. p. 1-51.

Fritzsche, D.J. (2000), *Ethical Climates and the Ethical Dimension of Decision Making.* Journal of Business Ethics. **24**(2): p. 125-140.

Fritzsche, D.J. et H. Becker (1983), *Ethical Behavior of Marketing Managers.* Journal of Business Ethics. **2**(4): p. 291-299.

Fritzsche, D.J. et H. Becker (1984), *Linking Management Behavior to Ethical Philosophy--An Empirical Investigation.* Academy of Management Journal. **27**(1): p. 166-175.

Frost (1991), *Reframing corporate culture*: Sage.

Fulmer, W.E. et B.R. Cargile (1987), *Ethical Perceptions of Accounting Students: Does Exposure to a Code of Professional Ethics Help?* Issues in Accounting Education. **2**(2): p. 207.

Gaa, J.C. (1992), *Discussion of A Model of Auditors' Ethical Decision Processes.* Auditing. **11**: p. 60-66.

Gaa, J.C. (1993), *The ethical foundations of public accounting*. CGA-Canada Research Foundation.

Gaa, J.C. et L. Thorne (2004), *An Introduction to the Special Issue on professionalism and Ethics in Accounting Education.* Issues in Accounting Education. **19**(1): p. 1-6.

Gavaghan, M.P., K.D. Arnold et J.C. Gibbs (1983), *Moral judgment in delinquents and nondelinquents: recognition versus production.* Journal of Psychology. **114**(2): p. 267.

George, N. (2004), *Auditor Rotation and the Quality of Audits.* CPA Journal. **74**(12): p. 22-26.

Ghiglione, R. et J.F. Richard (1999), *Cours de Psychologie : Champs et théories*. 3 ed, ed. I. CNED. Vol. 3. Paris.

Giacalone, R.A., S. Fricker et J.W. Beard (1995), *The Impact of Ethical Ideology on Modifiers of Ethical Decisions and Suggested Punishment for Ethical Infractions.* Journal of Business Ethics. **14**(7): p. 497-510.

Gibbs, J.C., K.D. Arnold, R.L. Morgan, E.S. Schwartz, M.P. Gavaghan et M.B. Tappan (1984), *construction and validation of a multiple-choice measure of moral reasoning.* Child Development. **55**(2): p. 527.

Gibbs, J.C., K.F. Widaman et A. Colby (1982), *Construction and Validation of a Simplified, Group-administerable Equivalent to the Moral Judgment Interview.* Child Development. **53**(4): p. 895.

Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, ed. Gestion. Paris: Economica.

Gilbert, P., F. Guérin et P. Frédérique (2005), *Organisations et comportements. Nouvelles approches. Nouveaux enjeux.* Paris: Dunod.

Gilligan, C. (1977), *In a different voice: women's conception of the self and of morality.* Harvard Educational Review. **4**(47): p. 481-517.

Gilligan, C. (1982), *In a different voice: psychological theory and women's development*. . Cambridge: Harvard University Press.

Glaser, B.G. et A. Strauss (2007), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. 2 ed: Transaction.

Glass, R.S. et W.A. Wood (1996), *Situational Determinants of Software Piracy: An Equity Theory Perspective.* Journal of Business Ethics. **15**(11): p. 1189-1198.

Goffman, E. (1974), *Les rites d'interaction*, ed. L.s. commun. Paris: Minuit.

Goffman, E. (1988), *"L'ordre et l'intéraction", Les moments et les hommes, textes recueillis et réunis par Yves Winkin.* Paris: Editions de Minuit.

Goldie, J., L. Schwartz, A. McConnachie et J. Morrison (2002), *The impact of three years' ethics teaching, in an integrated medical curriculum, on students' proposed behaviour on meeting ethical dilemmas.* Medical Education. **36**(5): p. 489-497.

Golik, M. (2005), La perception du climat organisationnel. Une analyse des facteurs de contingence., Institut d'Administration des Entreprises de Paris-Panthéon Sorbonne

Granitz, N.A. (2003), *Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers.* Journal of Business Ethics. **42**(2): p. 101-124.

Granitz, N.A. et J.C. Ward (2001), *Actual and Perceived Sharing of Ethical Reasoning and Moral Intent Among In-Group and Out-Group Members.* Journal of Business Ethics. **33**(4): p. 299-322.

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

Guay, M. (2002), *Etes-vous un survivant ?* Logistics. **6**(6).

Guénin-Paracini, H. (2008), Le travail réel des auditeurs légaux, Thèse de doctorat, HEC Paris

Guerrero, S. et O. Herrbach (2009), *Manager organizational commitment: a question of support or image?* International Journal of Human Resource Management. **20**(7): p. 1536-1553.

Habermas, J. (1987a), *Morale et Communication*, ed. Champs. Paris: Flamarion.

Habermas, J. (1987b), *Théorie de l'agir communicationnel. Pour une critique de la raison fonctionnaliste.*, ed. L.e. politique. Vol. 2: Fayard.

Habermas, J. (1987c), *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société.*, ed. L.e. politique. Vol. 1: Fayard.

Habermas, J. (1997), *Droit et démocratie*: Gallimard.

Haidt, J. (2001), *The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment.* Psychological Review. **108**(4): p. 814-834.

Hall, W.D. et A.J. Renner (1991), *Lessons auditors ignore at their own risk: Part 2.* Journal of Accountancy. **171**(6): p. 63-71.

Hansen, R.S. (1992), *A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement.* Journal of Business Ethics. **11**(7): p. 523-534.

Helkama, K., A. Uutela, E. Pohjanheimo, S. Salminen, A. Koponen et L. Rantanen-Väntsi (2003), *Moral Reasoning and Values in Medical School: a longitudinal study in Finland.* Scandinavian Journal of Educational Research. **47**(4): p. 399-411.

Henle, C.A., R.A. Giacalone et C.L. Jurkiewicz (2005), *The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance.* Journal of Business Ethics. **56**(3): p. 219-230.

Henthorne, T.L., D.P. Robin et R.E. Reidenbach (1992), *Identifying the Gaps in Ethical Perceptions Between Managers and Salespersons: A Multidimensional Approach.* Journal of Business Ethics. **11**(11): p. 849-856.

Heritage, B. (2000), *Perception, Reality and Auditor Independence.* Chartered Accountants Journal. **79**(8): p. 12.

Herrbach, O. (2000), Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, Université des sciences sociales - Toulouse 1.

Herrbach, O. (2001), *Audit quality, auditor behaviour and psychological contract.* European Accounting Review. **10**(4): p. 787-802.

Herrbach, O. et K. Mignonac (2007), *Is Ethical P-O Fit Really Related to Individual Outcomes? A Study of Management-Level Employees.* Business & Society. **46**(3): p. 304-330.

Herron, T.L. et D.L. Gilbertson (2004), *Ethical principles vs. ethical rules: the moderating of moral development on audit independence judgments.* Business Ethics Quarterly. **14**(3): p. 499-523.

Hess, D. (2006), *Corporate Social Responsibility and the Law*, in *Corporate Social Responsibility*, J. Allouche, Editor. Palgrave Macmillan: New York. p. 154-180.

Hireche, L. et B. El Mourabet (2005), *Responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature*. in *La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Quel Avenir pour la Fonction RH ?* Paris ISC.

Hofstede, G. (1977), *Contrôle budgétaire, les règles du jeu.* 1 ed. Paris: Hommes et techniques.

Hogarth, R.M. (1991), *A Perspective on Cognitive Research in Accounting.* Accounting Review. **66**(2): p. 277-290.

Hottegindre, G. et C. Lesage (2007), *Un mauvais auditeur : dépendant ou incompétent ? Etude des motifs de condamnation des commissaires aux comptes en France*. in *28ème Congrès de l'AFC*. Poitier Association Francophone de Comptabilité.

Hunt, J., R. Osborn et J. Schermerhorn (1988), *Managing Organizational Behavior*: John Wiley & Sons.

Hunt, S.D. et J.M. Hansen (2007), *Understanding Ethical Diversity in Organizations.* Organizational Dynamics. **36**(2): p. 202-216.

Hunt, S.D. et S.J. Vitell (1986), *A General Theory of Marketing Ethics.* Journal of Macromarketing. **6**(1): p. 5-16.

Hyman, M.R. (1996), *A Critique and Revision of the Multidimensional Ethics Scale.* Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science. **1**: p. 1-35.

Igalens, J. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes.* Paris Dunod.

Izraeli, D. (1988), *Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: A Cross-Cultural Perspective.* Journal of Business Ethics. **7**(4): p. 263-271.

Jackson, T. (2000), *Management ethics and corporate policy: a cross-cultural comparison.* Journal of Management Studies. **37**(3): p. 349-369.

Jaffe, E.D. et H. Pasternak (2006), *Moral intensity as a predictor of social responsibility.* Business Ethics: A European Review. **15**(1): p. 53-63.

Jansen, E. et M.A. Von Glinow (1985), *Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems.* Academy of Management Review. **10**(4): p. 814-822.

Jeppesen, K.K. (1998), *Reinventing auditing, redefining consulting and independence.* European Accounting Review. **7**(3): p. 517-539.

Jeter, D.C. et P.E. Shaw (1995), *Solicitation and Auditor Reporting Decisions.* Accounting Review. **70**(2): p. 293-315.

Jonas, H. (1990), *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique.* Essais. Paris: Champs.

Jones, G.E. et M.J. Kavanagh (1996), *An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace.* Journal of Business Ethics. **15**(5): p. 511-523.

Jones, T.M. (1991), *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model.* Academy of Management Review. **16**(2): p. 366-395.

Jones, T.M. et L.V. Ryan (1997), *The Link Between Ethical Judgment and Action in Organizations: A Moral Approbation Approach.* Organization Science. **8**(6): p. 663.

Jones, T.M. et L.V. Ryan (1998), *The effect of organizational forces on individual morality: Judgment, moral approbation, and behavior.* Business Ethics Quarterly. **8**(3): p. 431-445.

Juujärvi, S. (2005), *Care and Justice in Real-Life Moral Reasoning.* Journal of Adult Development. **12**(4): p. 199-210.

Juujärvi, S. (2006a), *Care reasoning in real-life moral conflicts.* Journal of Moral Education. **35**(2): p. 197-211.

Juujärvi, S. (2006b), *The ethic of care development: A longitudinal study of moral reasoning among practical-nursing, social-work and law-enforcement students.* Scandinavian Journal of Psychology. **47**(3): p. 193-202.

Kahneman, D., P. Slovic et Tversky (1982), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.* Journal of Economic Litterature. **20**(4): p. 1693.

Kanekar, S. et A.J. Pinto (1991), *Attributed Responsibility for and Perceived Likelihood of an Outcome as a Function of Its Valence and Severity.* Journal of Social Psychology. **131**(3): p. 435-437.

Kant, E. (1792), *Fondements de la métaphysique des moeurs. in Oeuvres philosophiques*. 1985 ed. NRF, ed. B.d.l. Pléiade. Vol. II. Paris: Gallimard.

Kaye, B.N. (1992), *Codes of Ethics in Australian Business Corporations.* Journal of Business Ethics. **11**(11): p. 857-862.

Kelley, P.C. et D.R. Elm (2003), *The Effect of Context on Moral Intensity of Ethical Issues: Revising Jones's Issue-Contingent Model.* Journal of Business Ethics. **48**(2): p. 139-154.

Kit-Tai, H. et W.J.F. Lew (1989), *Moral development of chinese students in Hong-Kong.* International Journal of Psychology. **24**(5): p. 561-570.

Kitchener, K., P. King, P. Wood et M. Davidson (1989), *Sequentiality and consistency in the development of reflective judgment: A six-year longitudinal study.* Journal of Applied Developmental Psychology. **10**: p. 73-95.

Kletz, P. (1997), L'éthique de l'Entreprise Peut-elle Constituer un Objectif de Management Pertinent ?, HEC Paris

Kletz, P. (2000), *Le modèle du droit constitue-t-il l'unique référent à l'éthique en science de gestion ? Les limites du dogmatisme en éthique des affaires.* in *Congrès des IAE*. Biarritz.

Kletz, P. (2004), De l'oubli organisationnel, Habilitation à Diriger des Recherches, Sorbonne

Kohlberg, L. (1973), *The contribution of developmental psychology to education-examples from moral education.* Educational Psychologist. **10**(1): p. 2-15.

Kohlberg, L. (1976),*Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach*, in *Moral development and behavior*, Lickona, Editor: New York. p. 31-53.

Kohlberg, L. (1984), *The Psychology of Moral Development.* New York: Harper & Row.

Kohlberg, L. et R. Kramer (1969), *Continuities and Discontinuities in Childhood and Adult Moral Development*: Human Development.

Kopelman, R.E., A.P. Brief et R.A. Guzzo (1990),*The role of climate and culture in productivity*, in *Organizational climate and culture*, B. Schneider, Editor. Jossey-Bass: San Francisco. p. 282-318.

Krebs, D.L., K.L. Denton, S.C. Vermeulen, J.I. Carpendale et A. Bush (1991), *Structural Flexibility of Moral Judgment.* Journal of Personality & Social Psychology. **61**(6): p. 1012-1023.

Krettenauer, T. et W. Edelstein (1999), *From Substages to Moral Types and Beyond: An Analysis of Core Criteria for Morally Autonomous Judgements.* International Journal of Behavioral Development. **23**(4): p. 899-920.

Kuhn, T.S. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*. Champs, ed. Flammarion.

Kurtiness, W. et E. Grieff (1974), *The development of moral thought: review and evaluation of Kohlberg approach.* Psychological Bulletin. **81**: p. 453-470.

Laczniak, G.R. et E.J. Inderrieden (1987), *The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision Making.* Journal of Business Ethics. **6**(4): p. 297-307.

Lagarche, D. (2004), *L'unité de la psychologie*. 7 ed. Grands Textes, ed. Quadrige. Paris: PUF.

Lampe, J.C. et D.W. Finn (1992), *A Model of Auditors' Ethical Decision Processes.* Auditing. **11**: p. 33-59.

Langford, P.E. (1992), *Depth of processing during moral judgment interviews.* Genetic, Social & General Psychology Monographs. **118**(3): p. 223-248.

Laramée, A. et B. Vallée (1991), *La recherche en communication, éléments de méthodologie*. Télé-Université, ed. P.d.l.U.d. Quebec: Presses de l'Université du Quebec.

Le Blanc, G. (2004), *Les maladies de l'homme normal*. Paris: Edition du Passant.

Le Tourneau, P. (2000), *L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle*. Essai, ed. Dalloz. Paris: Dunod.

Legendre, P. (1974), *L'amour du censeur, essai sur l'ordre dogmatique*. Paris: Seuil.

Leleux, C. (1994), *Apports et critiques de la théorie de Kohlberg.* Entre-vues, (23): p. 29-64.

Lerminier, E. (1831-2008), *Philosophie du droit*: Corpus, revue de philosophie.

Lesage, C. et H. Wechtler (2007), *Typology of research topics in audit: a content analysis*. in *AFC*. Poitiers.

Levinas, E. (1947), *De l'existence à l'existant*.

Levinas, E. (1982), *Ethique et infini*, ed. B. essais. Paris: Livre de poche.

Levinas, E. (1992), *Ethique comme philosophie première*. Petite bibliothèque, ed. R. Poche. Paris: Editions Payot.

Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Libby, T. et L. Thorne (2004), *The identification and categorization of auditors'virtues.* Business Ethics Quarterly. **14**(3): p. 479-498.

Lievens, F. et H. Peeters (2006),*Pourquoi devrions-nous utiliser des tests de jugement situationnel pour la sélection du personnel ?*, in *RH : Les apports de la psychologie du travail. 1. Management des personnes.*, C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J.-P. Rolland, Editors. Editions d'Organisation: Paris. p. 181-194.

Loviscky, G., L. Trevino et R. Jacobs (2007), *Assessing Managers' Ethical Decision-making: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment.* Journal of Business Ethics. **73**(3): p. 263-285.

Malloy, D.C. et J. Agarwal (2003), *Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: an empirical investigation.* International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing. **8**(3): p. 224-250.

March, J.G. (1978), *Bounded rationality, ambiguity and engineering of choice.* Bell Journal of Economics. **9**(2): p. 587-608.

March, J.G. (1991), *Décisions et Organisations* Editions Organisations.

March, J.G. et R. Cyert (1964), *Behavioral Theory of the Firm* Prentice-Hall

Markman, K.D. et P.E. Tetlock (2000), *'I couldn't have known': Accountability, foreseeability and counterfactual denials of responsibility.* British Journal of Social Psychology. **39**(3): p. 313-325.

Massey, D.W. et L. Thorne (2006), *The Impact of Task Information Feedback on Ethical Reasoning.* Behavioral Research in Accounting. **18**: p. 103-116.

May, D.R. et K.P. Pauli (2002), *The Role of Moral Intensity in Ethical Decision Making: A Review and Investigation of Moral Recognition, Evaluation, and Intention.* Business & Society. **41**(1): p. 84-118.

McCabe, D.L. et L.K. Trevino (1996), *The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace.* Business Ethics Quarterly. **6**(4): p. 461-476.

McGuigan, F.J. (1971), *The experimenter: A neglected stimulus object.*, in *The experimenter's dilemma*, J. Jung, Editor. Harper & Row: New York. p. 182-195.

McGuire, W.J. (1964),*Inducing resistance to persuasion: Some contemporary approaches*, in *Adavances in Experimental Social Psychology.*, L. Berkowitz, Editor. Academic Press: San Diego.

McIntyre, R.P., M.M. Capen et A.P. Minton (1995), *Exploring the Psychological Foundations of Ethical Positions in Marketing.* Psychology & Marketing. **12**(6): p. 569-583.

McKendall, M., B. DeMarr et C. Jones-Rikkers (2002), *Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines.* Journal of Business Ethics. **37**(4): p. 367-383.

McMahon, J. et R. Harvey (2006), *An Analysis of the Factor Structure of Jones' Moral Intensity Construct.* Journal of Business Ethics. **64**(4): p. 381-404.

McNair, C.J. (1991), *Proper compromises: the management control dilemma in public accounting and its impact on auditor behavior.* Accounting, Organizations & Society. **16**(7): p. 635-653.

Mead, G.H. (1934), *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.

Mendel, G. (2004), *Construire le sens de sa vie. Une anthropologie des valeurs.* Paris La Découverte.

Mercier, S. (2000), *La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise.* Finance Contrôle Stratégie. **3**(3): p. 101-123.

Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, ed. C. Repères. Paris: La Découverte.

Milgram, S. (1974), *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row.

Mill , J.S. (1843), *Système de logique déductive et inductive - Livre VI : de la logique des sciences morales*. Traduction de la sixième édition de 1865 ed. "Les classiques des sciences sociales". Chicoutimi: Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Mill , J.S. (1871), *Utilitarianism*. 4 ed. London: Longmans, Green, Reader, and Dyer.

Miller, G.J. (1992), *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*. New York: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations.* Paris: Editions d'Organisation.

Moir, D.J. (1974), *Egocentrism and the Emergence of Conventional Morality in Preadolescent Girls.* Child Development. **45**(2): p. 299-304.

Monga, M., *Managers Moral Reasoning: Evidence from Large Indian Manufacturing Organisations*, in *Journal of Business Ethics*. 2007, Springer Science & Business Media B.V. p. 179-194.

Moran, E.E. et J.J. Volkwein (1992), *The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate.* Human Relations. **45**(1): p. 19-47.

Morin, E. (2004), *La méthode. 6.Ethique*. Essais, ed. Points. Paris: Editions du Seuil.

Morris, S.A. et R.A. McDonald (1995), *The Role of Moral Intensity in Moral Judgments: An Empirical Investigation.* Journal of Business Ethics. **14**(9): p. 715-726.

Moscovici, S. (1984), *Psychologie sociale*. Paris: Presse Universitaire de France.

Mucchielli, A. (2003), *Théorie systémique des communications. Principes et applications.* Communication, ed. C. U. Paris: Armand Collin.

Murphy, P.R., J.E. Smith et J.M. Daley (1992), *Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry.* Journal of Business Ethics. **11**(1): p. 11-19.

Myers, A. et C.H. Hansen (2007), *Psychologie expérimentale*. 2nde française, 7ème américaine ed. Ouvertures psychologiques. Bruxelles: De Boeck.

Myyry, L. et K. Helkama (2002), *Moral Reasoning and the Use of Procedural Justice Rules in Hypothetical and Real-Life Dilemmas.* Social Justice Research. **15**(4): p. 373-391.

Nelson, W.A., W.B. Weeks et J.M. Campfield (2008), *The Organizational Costs of Ethical Conflicts.* Journal of Healthcare Management. **53**(1): p. 41-53.

Newstrom, J.W. et W.A. Ruch (1975), *The Ethics of Management and the Mangement of Ethics.* MSU Business Topics. **23**: p. 29-37.

Nicolas, S. (2001), *Histoire de la psychologie*, ed. L. Topos. Paris: Dunod.

Nietzsche, F. (1895 - 1994), *L'antéchrist*. Paris: GF-Flammarion.

Norman, C.S., B. Wier et W.W. Achilles (2008), *Can Ethical Position Contribute to Our Understanding of Fraud Detection?* Journal of Theoretical Accounting Research. **4**(1): p. 135-164.

O'Fallon, M.J. et K.D. Buttetfield (2005), *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003.* Journal of Business Ethics. **59**(4): p. 375-413.

O'Higgins, E. et B. Kelleher (2005), *Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers.* Journal of Business Ethics. **56**(3): p. 275-288.

Oddone, I., A. Rey et G. Briante (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail.* Paris: Editions sociales.

Ogien, R. (2007), *L'éthique aujourd'hui. Maximalistes et minimalistes.* Inedit, ed. Essais. Paris: Folio.

Otley, D.T. et B.J. Pierce (1995), *The control problem in public accounting firms: an empirical study of the impact of leadership style.* Accounting, Organizations & Society. **20**(5): p. 405-420.

Pacaud, S. (1949), *Recherche sur le travail des téléphonistes. Etude psychologique d'un métier.* Le travail humain. **IX**(1): p. 43-73.

Page, R.A. (1985), *Hypnotic Age Regression and Moral Reasoning.* Journal of Psychology. **119**(1): p. 71.

Pages, M. (1979), *L'emprise de l'organisation.* Paris: PUF.

Paolillo, J.G.P. et S.J. Vitell (2002), *An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making.* Journal of Business Ethics. **35**(1): p. 65-74.

Patenaude, J., T. Niyonsenga et D. Fafard (2003), *Changes in students' moral development during medical school: a cohort study.* CMAJ: Canadian Medical Association Journal. **168**(7): p. 840.

Perelman, C. (1976), *Droit, morale et philosophie*, ed. B.d.p.d. droit. Vol. VIII. Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence.

Perrin, J.-F. et R. Treves (1987), *Kelsen et le kantisme.* Droit et Société. **7**: p. 319-329.

Peterson, D. et K. Dane (2002), *The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire.* Journal of Business Ethics. **41**(4): p. 313-326.

Pham, M.T. (2007), *Emotion and Rationality: A Critical Review and Interpretation of Empirical Evidence.* Review of General Psychology. **11**(2): p. 155-178.

Phillips, R. (2003), *Stakholder theory and organizationnal ethics.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Piaget, J. (1928), *La règle morale chez l'enfant*. in *Zweiter Sommerkurs für Psychologie in Luzern*. Luzern: Fondation Jean Piaget pour recherches psychologiques et épistémologiques.

Piaget, J. (1932), *Le jugement moral chez l'enfant*. Paris: Alcan.

Piaget, J. (1967-1998), *Psychologie de l'intelligence*. 2 ed, ed. Agora. Paris: Armand Colin.

Piaget, J. (1971-1967), *Le jugement et le raisonnement chez l'enfant*. 7 ed: Delachaux et Niestlé.

Piaget, J. (1975), *L'équilibration, problème central du développement.* Paris: PUF.

Pierce, B. et B. Sweeney (2005), *Management control in audit firms-Partners' perspectives.* Management Accounting Research. **16**(3): p. 340-370.

Pincoffs, E.L. (1986), *Quandaries and Virtues: Against Reductionism in Ethics*, ed. Lawrence: University of Kensas Press.

Piotet, f. et R. Sainsaulieu (1994), *Méthodes pour une sociologie des entreprises*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT.

Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation*. Boston: MA: Beacon.

Ponemom, L.A. et D. Arnold (1991), *Internal Auditor's Peceptions of Whistel – Blowing and the Influence of Moral Reasoning : an Experiment.* Auditing : a Journal Of Practice and Theory. **10**(2).

Ponemon, L.A. (1992), *Auditor underreporting of time and moral reasoning: An experimental lab study.* Contemporary Accounting Research. **9**(1): p. 171-189.

Ponemon, L.A. et D.R.L. Gabhart (1990), *Auditor independence judgments: A cognitive-developmental model and experimental evidence.* Contemporary Accounting Research. **7**(1): p. 227-251.

Prat Dit Hauret, C. (2000), L'Indépendance du Commissaire aux Comptes : Cadre Conceptuel et Analyse Empirique, Thèse de doctorat, Bordeaux

Prat Dit Hauret, C. (2003), *L'indépendance du commissaire aux comptes: une analyse empirique fondée sur trois composantes psychologiques du comportement.* Comptabilité Contrôle Audit. **9**(2): p. 31-58.

Prat Dit Hauret, C. (2007), *Ethique et décisions d'audit.* Comptabilité Contrôle Audit. **1**(13): p. 69-86.

Pratt, M.W., E.E. Skoe et M.L. Arnold (2004), *Care reasoning development and family socialisation patterns in later adolescence: A longitudinal analysis.* International Journal of Behavioral Development. **28**(2): p. 139-147.

Premeaux, S.R. et R.W. Mondy (1993), *Linking Management Behavior to Ethical Philosophy.* Journal of Business Ethics. **12**(5): p. 349-357.

Quivy, R. et L. Van Campenhoudt (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, ed. P. Sup. Paris: Dunod.

Rautwas, M.Y.A., Z. Swaidan et M. Qyman (2005), *Consumer Ethics: A Cross-Cultural Study of the Ethical Beliefs of Turkish and American Consumers.* Journal of Business Ethics. **57**(2): p. 183-195.

Rawls, J. (1971-1997), *Théorie de la justice*. 3 ed, ed. Essais. Paris: Points.

Redfern, K. et J. Crawford (2004), *An Empirical Investigation of the Ethics Position Questionnaire in the People's Republic of China.* Journal of Business Ethics. **50**(3): p. 199-210.

Reidenbach, R.E. et D.P. Robin (1988), *Some Initial Steps toward Improving the Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities.* Journal of Business Ethics. **7**(11): p. 871-879.

Reidenbach, R.E. et D.P. Robin (1990), *Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics.* Journal of Business Ethics. **9**(8): p. 639-653.

Reidenbach, R.E., D.P. Robin et L. Dawson (1991), *An application and extension of a multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups.* Journal of the Academy of Marketing Science. **19**(2): p. 83-92.

Reiter, S.A. et P.F. Williams (2004), *The philosophy and rhetoric of auditor independence concepts.* Business Ethics Quarterly. **14**(3): p. 355-376.

Renard, J. (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*. 3 ed. Paris: Editions d'organisation.

Rest, J.R. (1973), *The hierarchical nature of moral judgment: A study of patterns of comprehension and preference of moral stages.* Journal of Personality. **41**(1): p. 86-109.

Rest, J.R. (1980), *Moral Judgment Research and the Cognitive-Developmental Approach to Moral Education.* Personnel and Guidance Journal. **58**(9): p. 602-605.

Rest, J.R. (1986), *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praegers publishers.

Rest, J.R., E. Turiel et L. Kohlberg (1969), *Level of moral development as a determinant of preference and comprehension of moral judgments made by others.* Journal of Personality. **37**(2): p. 225-252.

Reynaud, E. (2001), *Vers une meilleure compréhension des décisions stratégiques : l'apport de la méthode des scénarios.* Finance Contrôle Stratégie. **4**(2): p. 25-57.

Rezsohazy, R. (2006), *Sociologie des valeurs*, ed. Cursus. Paris: Armand Colin.

Rice, C.J. (2001), *Teacher's Level of Care.* Education. **122**(1): p. 102-107.

Richard, C. (2006), *Why an auditor can't be competent and independent: A French case study.* European Accounting Review. **15**(2): p. 153-179.

Richard, C. et A. Vanstraelen (1999), *Renewable long-term audit mandates and audit quality : a qualitative and quantitative analysis*. in *22 European Accounting Association Congress*. Bordeaux.

Ricoeur, P. (1975), *La métaphore vive*. Seuil, ed. Seuil. Paris: Seuil.

Ricoeur, P. (1996), *Soi-même comme un autre*, ed. P. Essais. Vol. N° 330. Paris: Points.

Ricoeur, P., *De la morale à l'éthique et aux éthiques*. Texte non daté, Université de Montréal: Université du Québec.

Roberts, J. (2006), *Beyond Rhetoric: Making Reality of Corporate Social Responsibility*, in *Corporate Social Responsibility*, J. Allouche, Editor. Palgrave Macmillan: New York. p. 3-19.

Rodgers, W. (1992), *The Effects of Accounting Information on Individuals' Perceptual Processes.* Journal of Accounting, Auditing & Finance. **7**(1): p. 67-95.

Rodgers, W. et S. Gago (2006), *Biblical Scriptures Underlying Six Ethical Models Influencing Organizational Practices.* Journal of Business Ethics. **64**(2): p. 125-136.

Rodgers, W., A.s. Guiral et J. Gonzalo (2009), *Different Pathways that Suggest Whether Auditors' Going Concern Opinions are Ethically Based.* Journal of Business Ethics. **86**(3): p. 347-361.

Rodgers, W. et T.J. Housel (2004), *The effects of environmental risk information on auditors' decisions about prospective financial statements.* European Accounting Review. **13**(3): p. 523-540.

Rogers, C.R. (1975), *Le développement de la personne.* Paris: Dunod.

Rosenthal, R. (1976), *Experimenter effects in behavioral research*. 2 ed. New York: Halsted.

Rossi, S. et J.-B. Van der Henst (2007), *Psychologies du raisonnement*, ed. O. Psychologiques. Bruxelles: De Boeck.

Rothwell, G. et J. Baldwin (2007), *Ethical Climate Theory, Whistle-blowing, and the Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia.* Journal of Business Ethics. **70**(4): p. 341-361.

Sackman, S.A. (1991), *Cultural knowledge in organizations*: Sage.

Sainsaulieu, R. (1987),*La régulation culturelle des ensembles organisés*, in *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, J. Chanlat et F. Séguin, Editors. Les composantes de l'organisation: Montréal. p. 435-453.

Sainsaulieu, R. et D. Ségresin (1986), *Vers une théorie sociologique de l'entreprise.* Sociologie du travail. **3**.

Salas, D. (2003), *L'éthique du juge : une approche européenne et internationale* Dalloz-Sirey.

Sanbonmatsu, D.M. et R.H. Fazio (1990), *The Role of Attitudes in Memory-Based Decision Making.* Journal of Personality and Social Psychology. **59**(4): p. 614-622.

Sankaran, S. et T. Bui (2003), *Relationship between Student Characteristics and Ethics: Implications for Educators.* Journal of Instructional Psychology. **30**(3): p. 240-253.

Sartre, J.-P. (1944), *Huis clos*, ed. F. Gallimard. Paris: Gallimard.

Sartre, J.-P. (1982 - Propos recueillis le 1er novembre 1979),*Anarchie et morale*, in *L'éthique en dialogue*, P. Feux, Editor. Concordia: Paris. p. 7-10.

Sarwono, S.S. et R.W. Armstrong (2001), *Microcultural Differences and Perceived Ethical Problems: An International Business Perspective.* Journal of Business Ethics. **30**(1): p. 41-56.

Schatzberg, J.W., G.R. Sevcik, B.P. Shapiro, L. Thorne et R.S. Olusegun Wallace (2005), *A Reexamination of Behavior in Experimental Audit Markets: The Effects of Moral Reasoning and Economic Incentives on Auditor Reporting and Fees.* Contemporary Accounting Research. **22**(1): p. 229-264.

Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schnebel, E. et M.A. Bienert (2004), *Implementing Ethics in Business Organizations.* Journal of Business Ethics. **53**: p. 203-211.

Schneider, B. (1975), *Organizational climates: An essay.* Personnel Psychology. **28**(4): p. 447-479.

Schneider, B., A.P. Brief et R.A. Guzzo (1996), *Creating a climate and culture for sustainable organizational change.* Organizational Dynamics. **24**(4): p. 6-19.

Schneider, B., S.K. Gunnarson et K. Niles-Joly (1994), *Creating the Climate and Culture of Success.* Organizational Dynamics. **23**(1): p. 17-29.

Schneider, B. et A.E. Reichers (1983), *On the etiology of climates.* Personnel Psychology. **36**(1): p. 19-39.

Schonert-Reichl, K.A. (1999), *Relations of Peer Acceptance, Friendship Adjustment, and Social Behavior to Moral Reasoning During Early Adolescence.* Journal of Early Adolescence. **19**(2): p. 249-279.

Schopenhauer, A. (1886), *Le monde comme volonté et comme représentation (in Audi : Supériorité de l'éthique)*. Leibzig: Brockhaus.

Schwartz, M. (2001), *The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour.* Journal of Business Ethics. **32**(3): p. 247-262.

Schwartz, M.S. (2004), *Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users.* Journal of Business Ethics. **55**(4): p. 323-343.

Sen, A. (1993-2008), *Ethique et économie*. 3 ed, ed. Q.G. textes. Paris: PUF.

Seville, M. (2006), *Doit-on renoncer à l'expérimentation en stratégie ?* in *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy / Genève.

Shafer, W.E., R.E. Morris et A.A. Ketchand (1999), *The Effects of Formal Sanctions on Auditor Independence.* Auditing. **18**(2): p. 85-102.

Shannon, C. et W. Weaver (1949), *The Mathmatical Theory of Communication*. Urbana-Champaign University of Illinois Press.

Shapiro, S.P. (1987), *The Social Control of Impersonal Trust.* American Journal of Sociology. **93**(3): p. 623-658.

Shepard, J.M. et L.S. Hartenian (1991), *Egoistic and Ethical Orientations of University Students Toward Work-Related Decisions.* Journal of Business Ethics. **10**(4): p. 303-310.

Shockley, R.A. (1981), *Perceptions of Auditors' Independence: An Empirical Analysis.* Accounting Review. **56**(4): p. 785-800.

Simon, H.A. (1979), *Models of Thought*. New Haven: Yale University Press.

Simon, H.A. (1983), *Administration et processus de décision*. 3 ed, ed. Gestion. New York: Economica.

Sims Jr, H.P. et D.A. Gioia (1986), *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sims Jr, H.P. et W.H. Hegarty (1977), *Policies, Objectives, and Ethical Behavior: An Experiment*. in *Academy of Management Proceedings*: Academy of Management.

Sims, R.L. et T.L. Keon (1999), *Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment.* Journal of Business Ethics. **19**(4): p. 393-401.

Singhapakdi, A., S.J. Vitell et G.R. Franke (1999), *Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies.* Journal of the Academy of Marketing Science. **27**(1): p. 19.

Skinner, B.F. (1953), *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Skinner, B.F. (2005), *Science et comportement humain*, ed. Psycho-polis. Paris: In Press.

Skinner, J.S., A.J. Dubinsky et O.C. Ferrell (1988), *Organizational Dimensions of Marketing Research Ethics.* Journal of Business Research. **16**: p. 209-223.

Skinner, W.F. et A.M. Fream (1997), *A social learning theory analysis of computer crime among college student.* Journal of research in crime and delinquency. **34**: p. 495-518.

Skipper, R. et M.R. Hyman (1993), *On Measuring Ethical Judgments.* Journal of Business Ethics. **12**(7): p. 535-545.

Skoe, E.E., *The Ethic of Care Interview Manuel.* 1993, University of Oslo - Oslo - Norvège.

Skoe, E.E. et J.E. Marcia (1991), *A care-based measure of morality and its relation to ego identity.* Merrill-Palmer Quarterly. **37**: p. 289-304.

Skoe, E.E. et M. Matthews (1996), *The ethic of care: Stability over time, gender differences, and correlates in mid- to late.* Psychology & Aging. **11**(2): p. 280-293.

Skoe, E.E.A., K.L. Hansen, W.T. Morch, I. Bakke, T. Hoffmann, B. Larsen et M. Aasheim (1999), *Care-Based Moral Reasoning in Norwegian and Canadian Early Adolescents: A Cross-National Comparison.* Journal of Early Adolescence. **19**(2): p. 280-291.

Skoe, E.E.A. et A.L. Von der Lippe (2002), *Ego Development and the Ethics of Care and Justice: The Relations Among Them Revisited.* Journal of Personality. **70**(4): p. 485-508.

Smircich, L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis.* Administrative Science Quarterly. **28**(3): p. 339-358.

Smith, A. (1776 - 1881), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Quebec: Ressources électroniques UQAC - Université du Quebec à Chicoutimi.

Söchting, I., E.E. Skoe et J.E. Marcia (1994), *Care-oriented moral reasoning and prosocial behavior: A question of gender or sex role orientation.* Sex Roles. **31**(3-4): p. 131-147.

Sockel, P. et F. Anceaux (2002), *La démarche expérimentale en psychologie*. Paris: IN PRESS EDITIONS.

Somers, M., John (2001), *Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values.* Journal of Business Ethics. **30**(2): p. 185-195.

Sonenshein, S. (2007), *The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model.* Academy of Management Review. **32**(4): p. 1022-1040.

Sori, Z.M. (2009), *Audit Market Competition: Causes and Consequences.* ICFAI Journal of Audit Practice. **6**(1): p. 36-61.

Soutar, G., M.M. McNeil et C. Molster (1994), *The Impact of the Work Environment on Ethical Decision Making: Some Australian Evidence.* Journal of Business Ethics. **13**(5): p. 327-339.

Sparkes, R. (2006), *From Mortmain to Corporate Social Responsibility: The Historical Background*, in *Corporate Social Responsibility*, J. Allouche, Editor. Palgrave Macmillan: New York. p. 38-72.

Sparks, J.R. et S.D. Hunt (1998), *Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation.* Journal of Marketing. **62**(2): p. 92-109.

Speicher, B. (1992), *Adolescent Moral Judgment and Perceptions of Family Interaction.* Journal of Family Psychology. **6**(2): p. 128-138.

Spinoza, B. (1677), *Ethique*. 1954 ed. Folio, ed. Essais. Paris: Gallimard.

Stau, B.M. (1975), *Attribution of the "Causes" of Performance: A General Alternative Interpretation of Cross-Sectional Research on Organizations.* Organizational Behavior and Human Performance. **13**(3): p. 414-432.

Stead, W.E., D.L. Worrell, J.G. Spalding et J.G. Stead (1987), *Unethical decisions: Socially learned behavior.* Journal of social Behavior an d Personality. **2**: p. 105-115.

Steenhaut, S. et P. Kenhove (2006), *The Mediating Role of Anticipated Guilt in Consumers' Ethical Decision-Making.* Journal of Business Ethics. **69**(3): p. 269-288.

Sueur, J.-J. (2001), *Une introduction à la théorie du droit*, ed. L. Juridiques: Harmattan.

Susana, W. et G. Rodgers (2004), *Stakeholder Influence on Corporate Strategies Over Time.* Journal of Business Ethics. **52**(4): p. 349-363.

Sutherland, E. et D.R. Cressey (1970), *Principles of Criminology*. 8 ed. Chicago: Lippincott.

Taylor, S.F. et J.D. Brown (1988), *Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health.* Psychological Bulletin. **103**: p. 193-210.

Terré, D. (2007), *Les questions morales du droit*. Ethique et philosophie morale. Paris: Puf.

Tetlock, P.E. (1985), *Accountability: The Neglected Social Context of Judgment and Choice.* Research in Organizational Behavior. **7**: p. 297-332.

Tetlock, P.E. et R. Boettger (1994), *Accountability Amplifies the Status Quo Effect When Change Creates Victims.* Journal of Behavioral Decision Making. **7**(1): p. 1-23.

Thévenet, M. (2006), *La culture d'entreprise*. 5 ed. Que sais-je ?, ed. Q.s.-j. ? Paris: PUF.

Thiétard, R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*. Seconde ed: DUNOD.

Thomas, C.B., J.A. Hall, F.D. Miller, J.R. Dewhirst, G.A. Fine, M. Taylor et R.L. Rosnow (1979), *Evaluation Apprehension, Social Desirability, And the Interpretation of Test Correlations.* Social Behavior & Personality: An International Journal. **7**(2): p. 193-197.

Thorne, L. et J. Hartwick (2001), *The Directional Effects of Discussion on Auditors' Moral Reasoning.* Contemporary Accounting Research. **18**(2): p. 337-361.

Torralva, T., F. Dorrego, L. Sabe, E. Chemerinski et S.E. Starkstein (2000), *Impairments of Social Cognition and Decision Making in Alzheimer's Disease.* International Psychogeriatrics. **12**(3): p. 359-368.

Tourrette, C. et M. Guidetti (2004), *Introduction à la psychologie du développement - du bébé à l'adolescent*. 2 ed, ed. Cursus. Paris: Armand Colin.

Treise, D. et M.F. Weigold (1994), *Ethics in Advertising: Ideological Correlates of Consumer Perceptions.* Journal of Advertising. **23**(3): p. 59-69.

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

Trevino, L.K. et G.A. Ball (1992), *The Social Implications of Punishing Unethical Behavior: Observers' Cognitive and Affective Reactions.* Journal of Management. **18**(4): p. 751-768.

Trevino, L.K., K.D. Butterfield et D.L. McCabe (1998), *the ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors.* Business Ethics Quarterly. **8**(3): p. 447-476.

Trevino, L.K. et K.A. Nelson (2004), *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. 3 ed: Wiley.

Trevino, L.K., S.G. Sutton et R.W. Woodman (1985), *Effects of reinforcement contingencies and cognitive moral development on ethical decision-making behavior: An experiment.* in *Annual meeting of the academy of management*. San Diego.

Trevino, L.K. et G.R. Weaver (2001), *Organizational justice and ethics program "follow-through": Influences on employees' harmful and helpful behavior.* Business Ethics Quarterly. **11**(4): p. 651-671.

Trevino, L.K., G.R. Weaver et M. Brown (2000), *It's lovely at the top: Comparing senior manager's and employees perceptions of organizational ethics.* Academy of Management Proceedings: p. 1.

Tsui, J.S.L. et F.A. Gul (1996), *Auditors' behaviour in an audit conflict situation: A research note on the role of locus of control and ethical reasoning.* Accounting, Organizations & Society. **21**(1): p. 41-51.

Turiel, E. (2008), *The Development of Children's Orientations toward Moral, Social, and Personal Orders: More than a Sequence in Development.* Human Development (0018716X). **51**(1): p. 21-39.

Turiel, E. et G.R. Rothman (1972), *The influence of reasoning on behavioral choices at different stages of moral development.* Child Development. **43**(3): p. 741-756.

Udas, K., W.L. Fuerst et D.B. Paradice (1996), *An Investigation of Ethical Perceptions of Public Sector MIS Professionals.* Journal of Business Ethics. **15**(7): p. 721-734.

Vaicys, C. et T. Barnett (1996), *An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire.* Psychological Reports. **79**(1): p. 115-120.

Valentine, S. et T. Barnett (2002a), *Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values.* Journal of Business Ethics. **40**(3): p. 191-200.

Valentine, S. et G. Fleischman (2004), *Ethics Training and Businesspersons' Perceptions of Organizational Ethics.* Journal of Business Ethics. **52**(4): p. 381-390.

Valentine, S., L. Godkin et M. Lucero (2002b), *Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit.* Journal of Business Ethics. **41**(4): p. 349-360.

Valentine, S., M.M. Greller et S.B. Richtermeyer (2006), *Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support.* Journal of Business Research. **59**(5): p. 582-588.

Valentine, S. et A. Johnson (2005), *Codes of Ethics, Orientation Programs, and the Perceived Importance of Employee Incorruptibility.* Journal of Business Ethics. **61**(1): p. 45-53.

van Vianen, A.E.M. (1997), *Changes in Newcomers' Person-Climate Fit following the First Stage of Socialization.* International Journal of Selection and Assessment. **5**(2): p. 101-114.

VanSandt, C., J. Shepard et S. Zappe (2006), *An Examination of the Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness.* Journal of Business Ethics. **68**(4): p. 409-432.

Vardi, Y. (2001), *The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work.* Journal of Business Ethics. **29**(4): p. 325-337.

Varela, F. (2004), *Quel savoir pour l'éthique. Action, sagesse et cognition*. Sciences humaines et sociales, ed. L. découverte/Poche: La découverte/Poche.

Velasquez, M.G. et C. Rostankowski (1982), *Business ethics: Concepts and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Verbeke, W., C. Ouwerkerk et E. Peelen (1996), *Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople.* Journal of Business Ethics. **15**(11): p. 1175-1187.

Victor, B. et J.B. Cullen (1987),*A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations*, in *Empirical studies of business ethics and values*, W.C. Frederick, Editor. JAI Press: Greenwich, Conn. and London. p. 51-71.

Victor, B. et J.B. Cullen (1988), *The Organizational Bases of Ethical Work Climates.* Administrative Science Quarterly. **33**(1): p. 101-125.

Vikan, A., C. Camino et A. Biaggio (2005), *Note on a cross-cultural test of Gilligan's ethic of care1.* Journal of Moral Education. **34**(1): p. 107-111.

Vitell, S.J. et H. Foo Nin (1997), *Ethical Decision Making in Marketing: A Synthesis and Evaluation of Scales Measuring the Various Components of Decision Making in Ethical Situations.* Journal of Business Ethics. **16**(7): p. 699-717.

Vitell, S.J. et E.n.R. Hidalgo (2006), *The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers.* Journal of Business Ethics. **64**(1): p. 31-43.

Vitell, S.J. et A. Patwardhan (2008), *The role of moral intensity and moral philosophy in ethical decision making: a cross-cultural comparison of China and the European Union.* Business Ethics: A European Review. **17**(2): p. 196-209.

Vygotski, L.S. (1934), *Pensée et langage*. 3 - 1997 ed: La Dispute.

Waller, W.S. (1993), *Auditors' Assessments of Inherent and Control Risk in Field Setting.* Accounting Review. **68**(4): p. 783-803.

Wallon, H. (1935), *L'étude du caractère chez l'enfant et l'orientation professionnelle.* Revue philosophique. **5**: p. 15-30.

Wallon, H. (1941-2002), *L'évolution psychologique de l'enfant* 3ed. Paris: Armand Colin.

Watzlawick, P., J. Helmick Beavin et D.D. Jackson (1972), *Une logique de la communication*. Paris: Le Seuil.

Weaver, G.R. et L.K. Trevino (2001), *Outcomes of organizational ethics programs: influences of perceived values, compliance, and distrust orientations.* Academy of Management Proceedings p. B1-B6.

Weaver, G.R., L.K. Trevino et P.L. Cochran (1999), *Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors.* Academy of Management Journal. **42**(1): p. 41-57.

Weber, J. (1990), *Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas.* Human Relations. **43**(7): p. 687-702.

Weber, J. (1991), *Adapting Kohlberg to enhance the assessment of managers' moral reasoning.* Business Ethics Quarterly. **1**(3): p. 293-318.

Weber, J. (1992), *Scenarios in business ethics research: review, critical assessment, and recommendations.* Business Ethics Quarterly. **2**(2): p. 137-160.

Weber, J. (1995), *Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi-departmental Analysis of a Single Firm.* Organization Science. **6**(5): p. 509-523.

Weber, J. (1996), *Welcoming another CMD instrument -- the MES: but don't throw out the MJI or DIT just yet!* Business Ethics Quarterly. **6**(4): p. 517-522.

Weber, J. et J.E. Seger (2002), *Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time.* Journal of Business Ethics. **41**(1/2): p. 69-84.

Weber, J. et D. Wasielski (2001), *Investigating Influences on Managers' Moral Reasoning: The Impact of Context and Personal and Organizational Factors.* Business & Society. **40**(1): p. 79-110.

Weber, M. (1967), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. 2 ed. Pocket, ed. Agora. Paris: Pocket.

Webley, S. et A. Werner (2008), *Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient.* Business Ethics: A European Review. **17**(4): p. 405-415.

Weeks, W.A., T.W. Loe, L.B. Chonko et K. Wakefield (2004), *The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence.* Journal of Personal Selling & Sales Management. **24**(3): p. 199-214.

Weeks, W.A., J.G. Longenecker, J.A. McKinney et C.W. Moore (2005), *The Role of Mere Exposure Effect on Ethical Tolerance: a Two-Study Approach.* Journal of Business Ethics. **58**(4): p. 281-294.

Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing.* 2ème ed. New Yorj: McGraw-Hill.

Weick, K.E. (1995), *Sensmacking in organizations.* CA: Sage: Thousend Oaks.

Weil-Barais, A., D. Dubois, S. Nicolas, J.-L. Pedinielli et A. Streri (2007), *L'homme cognitif*, ed. Quadrige. Paris: PUF.

Weiss, W.H. (1997), *The need for ethical behavior.* Supervision. **58**(12): p. 15-18.

Werhane, P.H. et R.E. Freeman (1999), *Business ethics: the state of the art.* International Journal of Management Reviews. **1**(1): p. 1-16.

Wiley, C. (1998), *Reexamining Perceived Ethics Issues and Ethics Roles among Employment Managers.* Journal of Business Ethics. **17**(2): p. 147-161.

Wiley, C. (2000), *Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes.* Journal of Business Ethics. **25**(2): p. 93-114.

Willekens, M., A. Steele et D. Miltz (1996), *Audit Standards and Auditor Liability: A Theoretical Model.* Accounting and Business Research. **26**(3): p. 249-264.

Wimbush, J.C., J.M. Shepard et S.E. Markham (1997), *An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis.* Journal of Business Ethics. **16**(16): p. 1705-1716.

Windsor, C.A. et N.M. Ashkanasy (1995), *The effect of client managment bargaining power, moral reasoning devlopment, and belief in a just world on auditor independance.* Accounting, Organizations & Society. **20**(7/8): p. 701-720.

Windsor, C.A. et N.M. Ashkanasy (1996), *Auditor Independence Decision Making: The Role of Organization Culture Perceptions.* Behavioral Research in Accounting. **8**: p. 80.

Wise, E.H. (2008), *Competence and scope of practice: ethics and professional development.* Journal of Clinical Psychology. **64**(5): p. 626-637.

Witkin, H.A. et D.R. Goodenough (1977), *Field dependence and interpersonal behavior.* Psychological Bulletin. **84**: p. 661-689.

Wolnizer, P.W. (1987), *Auditing as independent authentication*. Sydney: Sydney University Press.

Wotruba, T.R., L.B. Chonko et T.W. Loe (2001), *The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior.* Journal of Business Ethics. **33**(1): p. 59-69.

Wygant, S. (1997), *Moral Reasoning about Real-Life Dilemmas: Paradox in Research Using the Defining Issues Test.* Personality and Social Psychology Bulletin. **23**(10): p. 1022-1033.

Wyld, D. et C.A. Jones (1997), *The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models of Ethical Decision Making -- An Agenda for Research.* Journal of Business Ethics. **16**(4): p. 465-472.

Yetmar, S.A. et K.K. Eastman (2000), *Tax Practitioners' Ethical Sensitivity: A Model and Empirical Examination.* Journal of Business Ethics. **26**(4): p. 271-288.

Zey-Ferrell, M., K.M. Weaver et O.C. Ferrell (1979), *Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners.* Human Relations. **32**(7): p. 557-569.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1. MISSIONS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES 397

ANNEXE 2. ARRETE DU 20 DECEMBRE 2005 (HABILITATION GSAC) 398

ANNEXE 3. ORGANISATION GSAC 407

ANNEXE 4. GUIDES D'ENTRETIENS 409

ANNEXE 5. DEFINING ISSUES TEST VERSION 2, VERSION FRANÇAISE (DIT2 VF) 419

ANNEXE 6. REPARTITION DES MESSAGES DANS LES SCENARIOS 426

ANNEXE 7. NOTICE D'ACCUEIL DES SUJETS EXPERIMENTAUX 442

ANNEXE 8. MATERIEL EXPERIMENTAL COMMISSARIAT AUX COMPTES 444

ANNEXE 9. MATERIEL EXPERIMENTAL AUDITEURS AERONAUTIQUE 464

ANNEXE 10. MATERIEL EXPERIMENTAL GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 484

ANNEXE 11. SYNTHESE DES OUTILS D'EVALUATION DE L'ETHIQUE ET DU CLIMAT ETHIQUE 504

ANNEXE 12. TESTS DE NORMALITE 510

ANNEXE 13. RECAPITULATIF MOYENNES ET ECARTS TYPES TOUTES VARIABLES 518

ANNEXE 14. TESTS DE MOYENNES 519

ANNEXE 15. DETAIL ANOVA AVEC CORRECTION DE BONFERRONI 523

ANNEXE 16. TEST DE DUNNETT DE LA DECISION (JGT) (GRH) 546

ANNEXE 17. TEST DE DUNNETT DE LA DECISION (JGT) (AERO) 550

ANNEXE 18. TEST DE DUNNETT DE LA DECISION (JGT) (CAC) 554

ANNEXE 19. REGRESSIONS/VARIABLE MODERATRICE DIFFICULTE (DIF) (GRH) 558

ANNEXE 20. REGRESSIONS/VARIABLE MODERATRICE DIFFICULTE (DIF) (AERO) 560

ANNEXE 21. REGRESSIONS/VARIABLE MODERATRICE DIFFICULTE (DIF) (CAC) 562

Annexe 1. **Missions du commissaire aux comptes**

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes présente les cinq axes de la fonction :

"Les missions qu'il [le commissaire aux comptes] *exerce dans les entreprises, petites ou grandes, et dans le secteur non-marchand reposent sur une obligation légale :*

- *l'expression d'une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes annuels et consolidés ;*
- *la vérification de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations financières ;*
- *la prévention des difficultés de l'entreprise dans le cas de la procédure d'alerte ;*
- *la révélation au Procureur de la République des faits délictueux dont il a eu connaissance ;*
- *l'émission d'attestations. "*

Annexe 2. **Arrêté du 20 décembre 2005 (habilitation GSAC)**

Arrêté du 20 décembre 2005 relatif à l'habilitation du Groupement pour la sécurité de l'aviation civile (GSAC) pour l'exercice de contrôles et de vérifications dans le domaine de la sécurité de l'aviation civile

JORF n°22 du 26 janvier 2006

texte n° 27

ARRETE

Arrêté du 20 décembre 2005 relatif à l'habilitation du Groupement pour la sécurité de l'aviation civile (GSAC) pour l'exercice de contrôles et de vérifications dans le domaine de la sécurité de l'aviation civile

NOR: EQUA0502196A

Le ministre des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer,

Vu le règlement (CE) n° 1592/2002 du 15 juillet 2002 du Parlement européen et du Conseil concernant des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant une Agence européenne de la sécurité aérienne, ensemble ses règlements d'application n° 1702/2003 du 24 septembre 2003 de la Commission établissant des règles d'application pour la certification de navigabilité et environnementales des aéronefs, et produits, pièces et équipements associés, ainsi que pour la certification des organismes de conception et de production, et n° 2042/2003 du 20 novembre 2003 de la Commission relatif au maintien de la navigabilité des aéronefs et des produits, pièces et équipements aéronautiques et relatif à l'agrément des organismes et des personnels participant à ces tâches ;

Vu le code de l'aviation civile, notamment ses articles L. 611-5 et R. 133-5,

Arrête :

Article 1

Le Groupement pour la sécurité de l'aviation civile (GSAC), groupement d'intérêt économique dont le siège social est 72-78, Grande-Rue, 92314 Sèvres, est habilité à exercer des missions d'expertise, d'instruction, de contrôle et de vérification et à délivrer certains documents dans les cas, les conditions et selon les limites fixées par le présent arrêté.

Article 2

Les activités qui sont confiées au GSAC sont décrites dans le règlement-cadre figurant en annexe au présent arrêté. Ce règlement-cadre distingue les missions permanentes et celles pour lesquelles le ministre chargé de l'aviation civile décide de faire appel à l'expertise du GSAC.

La nature et le contenu de ces missions peuvent être révisés par la DGAC, en concertation avec le GSAC, notamment en cas d'évolution de la section B relative aux « procédures pour les autorités compétentes » des règlements européens susvisés.

Le GSAC perçoit les redevances correspondantes aux prestations de contrôle et de vérification

réalisées, pour celles donnant lieu à la perception des redevances pour services rendus prévues par l'article L. 611-5 du code de l'aviation civile et les textes pris pour son application.

Article 3

Le GSAC exécute les missions qui lui sont confiées en application du présent arrêté dans le respect des instructions qui lui sont données par le ministre chargé de l'aviation civile.

Le GSAC élabore des méthodes et des procédures qui définissent notamment pour chacun des domaines d'intervention la nature et les modalités des contrôles et vérifications à réaliser. Elles permettent de garantir que son organisation et ses méthodes de travail sont conformes notamment aux obligations des autorités telles que prévues par la section B des règlements européens mentionnée à l'article 2.

Le GSAC présente au ministre chargé de l'aviation civile un bilan des interventions réalisées dans les domaines de l'habilitation, qu'il assortit des avis et recommandations nécessaires ; il établit chaque année des prévisions et des perspectives d'activité pour les années à venir.

Le GSAC élabore une documentation qu'il communique au ministre chargé de l'aviation civile et qu'il tient à disposition des usagers, moyennant remboursement par ceux-ci des frais d'élaboration et de diffusion de cette documentation.

Article 4

Le ministre chargé de l'aviation civile peut procéder directement ou par un organisme de son choix à toute vérification utile auprès du GSAC concernant notamment les données financières et le volume des activités réalisées au titre de la présente habilitation.

Article 5

L'habilitation est accordée pour la durée de la validité de la convention liant les membres du Groupement pour la sécurité de l'aviation civile.

Lorsqu'il est constaté une carence dans le respect des obligations et des engagements en considération desquels a été donnée l'habilitation, celle-ci peut être suspendue pour tout ou partie des missions par le ministre chargé de l'aviation civile, ou retirée. Dans ce dernier cas, le GSAC dispose d'un mois pour présenter ses observations courant à compter de la notification de la lettre du ministre chargé de l'aviation civile l'informant de son intention de procéder à un tel retrait. Le retrait prend effet trois mois après que la décision de retrait a été notifiée au GSAC.

Article 6

Les arrêtés du 30 octobre 1937 relatif au cahier des charges des sociétés de classification, du 23 novembre 1942 et du 10 décembre 1993 relatifs au contrôle de la navigation des aéronefs sont abrogés.

Article 7

Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

Article Annexe

A N N E X E

RÈGLEMENT-CADRE D'HABILITATION DU GSAC

Le présent règlement a pour objet de fixer d'une part les missions permanentes du GSAC et d'autre part les tâches pour lesquelles l'administration de l'aviation civile peut demander ponctuellement l'assistance du GSAC.

Une instruction du ministre chargé de l'aviation civile précise les modalités de mise en oeuvre de ce règlement.

TITRE Ier

MISSIONS PERMANENTES DE CONTRÔLE ET DE VÉRIFICATION

Chapitre 1er

Domaine de la production de produits, pièces et éléments d'aéronefs

1.1. Agréments des organismes de production

1. Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à la délivrance et au maintien des agréments et des autorisations de production conformément aux sous-parties F et G de la partie 21 annexée au règlement (CE) n° 1702/2003 susvisé.

2. Le GSAC approuve les évolutions mineures, ainsi que les amendements majeurs ne conduisant pas à une mise à jour du certificat d'agrément, des agréments précités lorsque cette approbation ne fait pas l'objet des privilèges accordés au titulaire de l'agrément.

1.2. Documents libératoires

Le GSAC approuve les documents libératoires qui sont délivrés pour les matériels produits dans le cadre d'une autorisation de production conforme à la sous-partie F de la partie 21 du règlement (CE) n° 1702/2003 susvisé.

Chapitre 2

Domaine de l'entretien et du maintien de navigabilité des aéronefs

2.1. Agrément des organismes de gestion du maintien de la navigabilité et des organismes d'entretien

1. Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à la délivrance et au maintien :

a) Des agréments des organismes d'entretien conformément au règlement (CE) n° 2042/2003 et aux articles R. 133-1-1 et R. 133-1-2 du code de l'aviation civile ;

b) Des agréments des organismes de gestion du maintien de la navigabilité conformément au règlement (CE) n° 2042/2003 ;

c) Et de l'habilitation pour l'examen de navigabilité conformément au règlement (CE) n° 2042/2003.

2. Le GSAC approuve les évolutions mineures, ainsi que les amendements majeurs ne conduisant pas à une mise à jour du certificat d'agrément, des agréments précités lorsque cette approbation ne fait pas l'objet des privilèges accordés au titulaire de l'agrément.

2.2. Agrément et surveillance des transporteurs aériens

1. Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à l'approbation du système de gestion du maintien de la navigabilité des postulants à, ou titulaires d'un certificat de transporteur aérien (CTA).

2. Le GSAC approuve les évolutions mineures du manuel de gestion de la navigabilité lorsque cette approbation ne fait pas l'objet des privilèges accordés au titulaire du certificat de transporteur aérien.

2.3. Programme d'entretien d'aéronefs exploités en transport aérien public

1. Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à l'approbation par le ministre chargé de l'aviation civile des programmes d'entretien des aéronefs exploités en transport public.

2. Le GSAC approuve les évolutions mineures des programmes d'entretien précités lorsque cette approbation ne fait pas l'objet des privilèges accordés au titulaire du certificat de transporteur aérien.

2.4. Programme d'entretien d'aéronefs inscrits au registre français et exploités hors CTA

Le GSAC approuve les programmes d'entretien des aéronefs inscrits au registre français des immatriculations lorsque ces aéronefs ne sont pas exploités par le détenteur d'un certificat de transporteur aérien délivré par le ministre chargé de l'aviation civile.

2.5. Validité des documents de navigabilité

1. Le GSAC effectue les contrôles et les vérifications nécessaires au renouvellement des documents de navigabilité et inscrit, le cas échéant, sur les documents précités les mentions attestant de l'état de validité.

2. Le GSAC effectue, le cas échéant, les contrôles et vérifications nécessaires en vue d'établir les certificats d'examen de navigabilité.

3. Le GSAC peut procéder à des examens de navigabilité des aéronefs.

2.6. Surveillance des aéronefs immatriculés en France et exploités par une entreprise de transport public aérien étrangère

Le GSAC évalue, en fonction des accords établis entre la DGAC et l'autorité de l'exploitant étranger, le système de gestion du maintien de la navigabilité, procède au renouvellement des documents de navigabilité selon les dispositions décrites dans le paragraphe 2.5 ci-dessus et approuve les programmes d'entretien.

Chapitre 3

Délivrance de documents de navigabilité et de laissez-passer

1. Le GSAC examine dans le cadre de la production d'aéronefs neufs l'état de navigabilité des aéronefs issus des chaînes de production.

2. Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à la délivrance des certificats de navigabilité, des certificats d'examen de navigabilité, des certificats acoustiques ou de limitation de nuisances, des certificats de navigabilité pour exportation, des certificats acoustiques ou de limitation de nuisances pour exportation et des licences de station d'aéronef.

3. Le GSAC établit les dossiers relatifs aux certificats de navigabilité, aux certificats acoustiques ou aux certificats de limitation de nuisances, aux certificats de navigabilité pour exportation, aux certificats acoustiques ou aux certificats de limitation de nuisances pour exportation, à fin de signature par le ministre chargé de l'aviation civile et délivre les certificats d'examen de navigabilité.

4. Le GSAC étudie les demandes de laissez-passer et d'autorisation de vol et effectue les inspections

et vérifications nécessaires à leur délivrance.

5. Le GSAC délivre les laissez-passer ou les autorisations de vol :

a) Dans les limites d'un mois non renouvelable, en attente de l'édition du titre de navigabilité définitif, hors exploitation en transport public, pour les aéronefs à voilure fixe de moins de 5,7 tonnes, les hélicoptères et les ballons ;

b) Pour les vols de convoyage en vue de faire réaliser des opérations d'entretien, de faire procéder à un examen de navigabilité ou à un renouvellement de certificat de navigabilité, lorsque le certificat d'examen de navigabilité ou le certificat de navigabilité d'un aéronef est échu depuis moins de trois mois ;

c) Pour les vols de contrôle nécessaires à l'obtention, au maintien ou au rétablissement d'un certificat de navigabilité ou nécessaires à l'obtention d'un certificat de navigabilité pour exportation, et pour les aéronefs issus d'un processus de production :

d) Pour les vols d'essais et de réceptions des aéronefs à voilure fixe de moins de 5,7 tonnes et les hélicoptères, en sortie de chaîne de production, sous réserve que ces vols s'effectuent en conformité avec l'arrêté du 1er juin 1999 portant création d'un manuel d'opérations pour l'exercice des activités aériennes d'essais et de réceptions ;

e) Pour les vols d'endurance et les épreuves en vol exigés pour l'obtention d'un certificat de navigabilité restreint d'aéronef.

6. Le GSAC tient à jour une liste des matériels radioélectriques approuvés et établit les dossiers relatifs aux licences de station d'aéronef en vue de leur signature par le ministre chargé de l'aviation civile.

Chapitre 4

Domaine des qualifications et licences des personnels de maintenance aéronautique

4.1. Agrément d'organisme de formation

1. Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à la délivrance, aux évolutions et au maintien des agréments d'organismes de formation des personnels de maintenance d'aéronefs autres que ceux concernant des organismes pour lesquels la DGAC a conclu un protocole avec les services compétents du ministère chargé de l'éducation nationale.

2. Le GSAC approuve les évolutions mineures des agréments précités lorsque cette approbation ne fait pas l'objet des privilèges accordés au titulaire de l'agrément.

3. Le GSAC approuve les amendements majeurs ne conduisant pas à une mise à jour du certificat d'agrément.

4.2. Approbation des cours

Le GSAC effectue les contrôles et vérifications nécessaires à l'approbation des cours, puis au renouvellement de cette approbation.

4.3. Licences des personnels de maintenance

1. Le GSAC instruit les demandes de délivrance, d'amendements et de renouvellement des licences des personnels de maintenance d'aéronef.

2. Le GSAC porte sur les licences les qualifications de type d'aéronef, renouvelle les licences délivrées selon la Partie 66 du règlement (CE) n° 2042/2003 et appose les nouvelles qualifications sur les licences existantes.

3. Le GSAC instruit les demandes de crédit d'examen et prépare les documents permettant d'accorder des crédits d'examen au détenteur d'un diplôme ou d'un titre français.

TITRE II

MISSIONS D'EXPERTISE POUR LE COMPTE DE L'ADMINISTRATION DE L'AVIATION CIVILE

A la demande de l'administration de l'aviation civile, le GSAC peut être conduit à réaliser les missions identifiées ci-après :

Chapitre 1er

Domaine de la conception et de la production des aéronefs et des éléments d'aéronefs

1.1. Agréments, certificats d'organisme et documents de navigabilité

1. Le GSAC participe aux contrôles et vérifications nécessaires à la délivrance et au maintien :

a) Des agréments de conception ;

b) Des certificats prévus au titre de l'acceptation :

- des procédures alternatives à un agrément de conception ;

- des procédures de tests de matériels aéronautiques dans des laboratoires spécialisés ;

c) Des reconnaissances de fabrication des matières premières utilisées dans l'aéronautique civile ;

d) Des agréments de production instruits à la demande de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA) et délivrés par l'AESA à des organismes hors de l'Union européenne.

2. Lorsque des accords avec des autorités de l'aviation civile étrangères le prévoient, le GSAC :

a) Délivre des certificats de navigabilité, des certificats acoustiques ou de limitation de nuisances au nom des autorités précitées ;

b) Effectue des inspections de conformité et des témoignages d'essais.

1.2. Certificats de type

1. Le GSAC participe, notamment en matière de conformité des matériels, de suivi d'essais et d'acceptabilité des prototypes, aux contrôles et vérifications nécessaires :

a) A la délivrance et au maintien des certificats de type ;

b) A l'approbation des modifications et des réparations majeures.

2. Le GSAC participe à l'acceptation des conditions de réception des produits de série et des exigences en matière d'entretien prévues au titre de la certification de type.

3. Le GSAC étudie et approuve les programmes d'entretien de référence proposés par le détenteur du certificat de type ; lorsque le programme d'entretien de référence du constructeur est élaboré dans le cadre d'un processus dit « maintenance review board (MRB) », le GSAC peut, à la demande de l'EASA, diriger ce processus ; dans ce cas, il établit le projet de rapport final et le transmet à l'AESA accompagné d'une recommandation.

4. En tant que de besoin, le GSAC contribue à l'élaboration des fiches de navigabilité des aéronefs et des fiches de caractéristiques des moteurs et des hélices et élabore les traductions des fiches de données AESA ; le GSAC assure la diffusion de ces documents.

1.3. Suivi de navigabilité des aéronefs

1. Le GSAC étudie en tant que de besoin les bulletins services liés à des actions qui sont rendues impératives par une consigne de navigabilité.

2. Le GSAC prépare les projets de consignes de navigabilité applicables aux aéronefs inscrits sur le Registre français des immatriculations ou applicables aux produits pour lesquels la France est l'Etat de conception au sens de l'annexe 8 de l'OACI, ou applicables au titre de tâche allouée par l'AESA.

3. Le GSAC diffuse des consignes de navigabilité après approbation de celles-ci par le ministre chargé de l'aviation civile ou l'AESA et les autres informations relatives au maintien de la navigabilité telles que les avis d'émission de consigne de navigabilité émanant de l'AESA ou d'autorités de l'aviation civile étrangères, les bulletins de recommandation ou d'information.

4. Le GSAC établit et met à jour les listes des consignes de navigabilité émises par l'EASA ou par les autorités de l'aviation civile étrangères, applicables aux aéronefs immatriculés au Registre français des immatriculations. Le GSAC propose et diffuse les traductions en français de ces consignes de navigabilité pour les aéronefs de l'aviation générale.

5. Le GSAC établit et met à jour les listes de destinataires des documents précités en diffusion normale et urgente.

6. Le GSAC assiste la DGAC et l'AESA dans leurs travaux de suivi de la navigabilité des aéronefs.

7. Le GSAC recueille, enregistre et diffuse en application de la réglementation les comptes rendus d'événements qui lui sont rapportés concernant la conception, la production et l'entretien des aéronefs.

8. Le GSAC diffuse vers les autorités concernées les notes établies par la DGAC à la suite d'incident grave ou d'accident.

1.4. Approbation d'équipements

Le GSAC participe à l'instruction des dossiers d'approbation ou de modification des équipements d'aéronefs.

1.5. Evolutions de conception hors agrément

1. Le GSAC classe majeures ou mineures les modifications, déviations ou solutions de réparation de matériels ou aéronefs qui lui sont proposées par un organisme non titulaire d'un agrément de conception.

2. Le GSAC vérifie la conformité aux réglements techniques applicables des modifcations, déviations et solutions de réparation classées mineures et délivre un avis technique à l'AESA.

3. Le GSAC approuve, le cas échéant, les modifications, déviations et solutions de réparation classées mineures, lorsqu'elles ne sont pas du domaine de compétence de l'AESA.

4. Le GSAC effectue des constats de conformité d'aéronefs pour une extension de la liste d'applicabilité d'évolutions de conception déjà approuvées.

5. Le GSAC tient une base de données des approbations mineures auxquelles il a contribué.

Chapitre 2

Autres expertises

1. Le GSAC participe aux travaux d'élaboration, de standardisation et de suivi de la réglementation applicable en matière de conception, de production, d'exploitation, d'entretien, et de qualification des personnels de maintenance aéronautique.

2. Le GSAC donne un avis technique sur les constats effectués à l'occasion d'un contrôle technique d'exploitation.

3. Le GSAC assiste le Bureau d'enquêtes et d'analyses de l'aviation civile (BEA).

4. Le GSAC participe, dans le cadre d'un accord entre la DGAC et une autorité de l'aviation civile étrangère, aux tâches de surveillance et de contrôle prévues par cet accord.

5. Le GSAC assiste la mission « aviation légère » de la DGAC pour l'information des usagers.

6. Le GSAC assure la surveillance et le contrôle d'aéronefs étrangers basés en France.

7. Le GSAC représente la DGAC dans des instances internationales de l'aviation civile.

8. Le GSAC effectue des visites de conformité d'aéronef relatives à l'inscription en liste de flotte ainsi que toute autre visite de conformité requise par un règlement opérationnel.

TITRE III

DISPOSITIONS DIVERSES

1. Personnel du GSAC

Le GSAC définit l'organisation adoptée pour effectuer les tâches qui lui sont confiées et en contrôler la bonne exécution.

Le GSAC élabore un plan de formation de ses personnels.

Le GSAC s'assure que ses personnels possèdent la compétence requise et sont en nombre suffisant pour exécuter l'ensemble des tâches qui lui sont confiées.

2. Documentation technique

Le GSAC élabore, met à jour et publie une documentation technique constituée notamment :

a) Des fascicules décrivant notamment les démarches administratives des postulants ;

b) Des fascicules explicitant les modalités des contrôles exécutés par le GSAC en application des instructions données par la DGAC ;

c) Des documents précisant les modalités de facturation et les tarifs des interventions du GSAC ;

d) Des fiches de navigabilité des aéronefs ;

e) Des fiches de caractéristiques des moteurs et des hélices ;

f) Des consignes de navigabilité, avis d'émission de consignes de navigabilité émises par l'AESA ou par une autorité de l'aviation civile étrangère, des traductions des consignes de navigabilité pour l'aviation générale et des bulletins d'information et de recommandation ;

g) Des listes de recensement des consignes de navigabilité applicables, des agréments en état de

validité.

3. Organisation qualité

Le GSAC met en oeuvre un système interne de management de la qualité. Cette gestion doit être confiée à une personne hiérarchiquement indépendante des responsables des tâches opérationnelles au sein du GSAC. Ce système de gestion doit notamment assurer le traitement des dysfonctionnements et l'élaboration d'un bilan annuel de surveillance de la qualité.

4. Tarifs du GSAC

Le GSAC soumet, à l'appui des propositions tarifaires qu'il fait au ministre chargé de l'aviation civile, un dossier justificatif comprenant notamment les données de calcul économiques et financières. Ce dossier doit montrer que les tarifs proposés permettent d'équilibrer les comptes du GSAC.

Fait à Paris, le 20 décembre 2005.

Pour le ministre et par délégation :

Le directeur général de l'aviation civile,

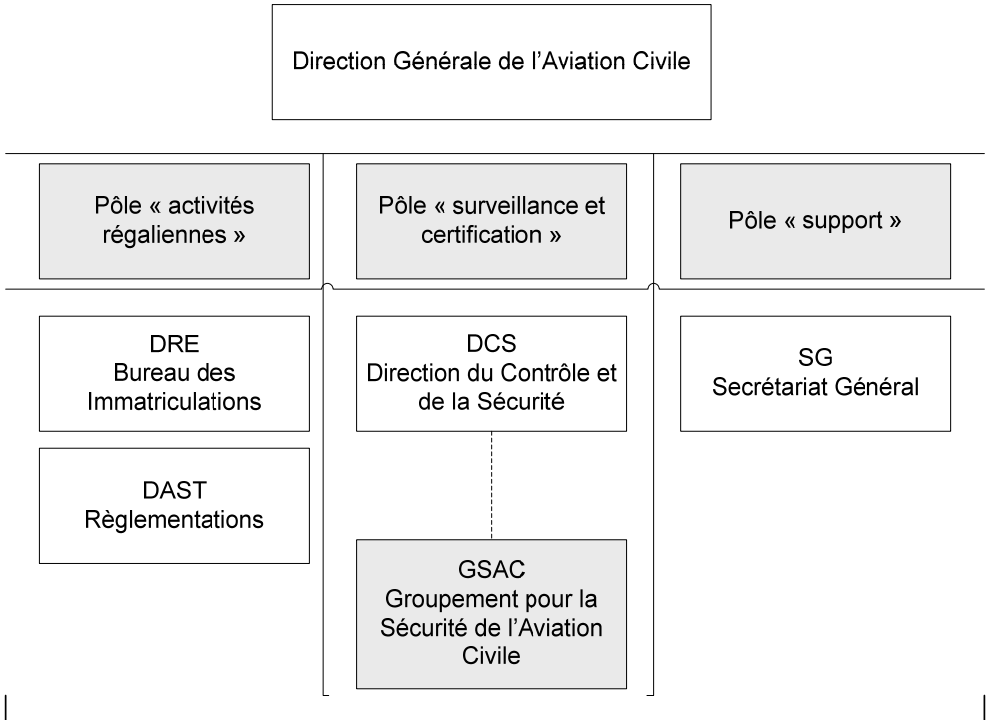
M. Wachenheim

Annexe 3. **Organisation GSAC**

Le GSAC dépend fonctionnellement de la Direction du Contrôle et de la Sécurité de la Direction Générale de l'Aviation Civile, elle-même faisant partie du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire. La DGAC "*est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien*"[141].

Source : document interne du Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civile, référence GSAC FR 2008 REV.01.

Schéma N°37. Positionnement GSAC – DGAC



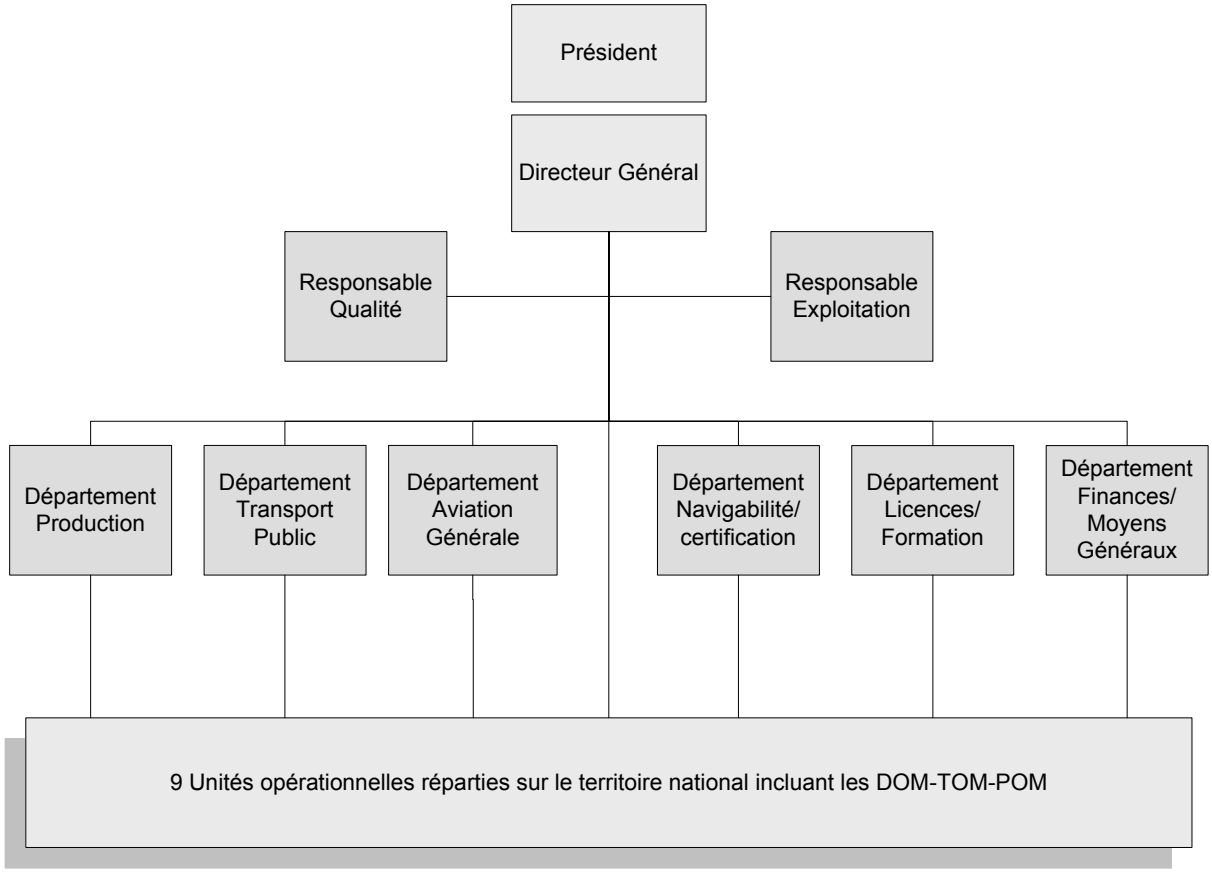
La DGAC détient 50% des parts du GSAC et lui assure une autorité directe. Le président du GSAC est, par convention, nommé parmi le personnel de la DGAC.

[141] Pour plus d'"information sur les missions de la DGAC : www.aviation-civile.gouv.fr

Le GSAC est composé de 150 personnes mises à disposition par les trois partenaires pour couvrir l'ensemble du territoire national (outre-mer inclus). 121 sont des techniciens et ingénieurs intervenant dans les missions techniques dont 110 du Bureau Veritas, 4 de la DGAC et 7 d'EGIS AVIA. 29 personnes sont administratives au siège ou dans les unités opérationnelles.

La direction générale est, par convention, assurée par un membre du Bureau Veritas. Le GSAC est fortement structuré, avec pour principe d'avoir des fonctions techniques supports au siège, et une direction qualité, capables de répondre aux besoins des unités opérationnelles d'audit sur le terrain. Les fonctions techniques du siège ont aussi pour rôle de valider un certain nombre de propositions ou de décisions de l'échelon local.

Schéma N°38. Organigramme GSAC



Annexe 4. **Guides d'entretiens**

1 - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF CAC – AUDITEUR

Me présenter

Rappeler la thématique de l'entretien :

J'effectue une recherche sur la façon dont la communication interne de votre entreprise peut vous aider dans des situations d'incertitude de décision.

Cet entretien est strictement confidentiel, ne regarde que vous et moi.

Accepteriez-vous que j'enregistre notre entretien ? Les données seront effacées après en avoir retranscrit les principaux passages.

Avant d'aborder le sujet principal, pourriez-vous me décrire en quelques minutes votre formation et votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me décrire l'entreprise et votre fonction ?

Bien, je souhaiterais savoir si vous avez eu, au cours de votre parcours d'auditeur des moments où vous vous êtes posé la question "comment vais-je traiter cet écart au référentiel" ?

Est-ce que cette question pouvait parfois se rapporter au problème de savoir si vous alliez ou non écrire cet écart dans votre rapport ?

Avez-vous entendu des collègues parler de leurs propres expériences de ce genre de problème ?

Pourquoi la situation posait un problème ? (référentiel peu précis, pressions subies explicitement, implicitement, pression du temps, sanctions possibles, non-appui de la hiérarchie ou des pairs? Augmentation de la charge de travail associée au suivi, pressions du client…)

Avez-vous pensé aux conséquences pour d'autres personnes de votre décision de ne pas révéler ou de minimiser le problème ? Quelles sont les conséquences possibles, pour qui ?

Le fait que vous ayez plusieurs missions simultanées (par nécessairement plusieurs clients, mais plusieurs travaux à faire y compris des tâches administratives, organisationnelles, managériales)….peut-il être un facteur aggravant ?

Comment avez-vous résolu le problème ?

Lorsque vous êtes en situation de dilemme, quels sont les éléments qui pourraient vous influencer ?

- Le droit
- Le code de déontologie de la profession
- Le code de déontologie, code éthique de l'entreprise
- La formation à l'éthique
- Le comportement de vos collègues
- Le comportement de votre hiérarchie
- Les instructions de votre hiérarchie
- Les processus d'évaluation de votre performance
- La publicité institutionnelle
- L'objet audité

Avez-vous parfois eu un sentiment de saturation de messages ?

Avez-vous eu un sentiment d'incohérence des messages, entre eux, avec les actions menées par les collègues, par la hiérarchie, par l'organisation ?

La possibilité de dialoguer avec votre hiérarchie est-elle un facteur d'amélioration ou de confusion ?

Avez-vous participé à la production du code de déontologie ou d'éthique ?

Venons-en à votre fonction actuelle. Quels sont les moyens mis en œuvre aujourd'hui pour influencer le comportement des auditeurs qui pourraient se trouver en situation de dilemme ?

Quels sont les objectifs de chaque moyen ?

Remercier, garantir la confidentialité.

2 - Guide d'entretien exploratoire – CAC – fonction Ressources Humaines

Me présenter puis rappeler le but de la recherche et le but de l'entretien : Il s'agit d'une recherche sur la perception des messages éthiques par les auditeurs de CAC Je souhaite dans l'entretien identifier des situations de pression morale des auditeurs et connaître les messages (nature, fréquence, canal, émetteur) transmis aux CAC afin de tenter d'obtenir d'eux un comportement conforme à ce qui est attendu par la direction et par la réglementation. Je recherche aussi les messages qui sont implicites.

Pouvez-vous me donner dans un premier temps quelques informations sur

-Votre formation et votre parcours

-L'entreprise

-Votre poste et les missions que vous exercez

J'aimerais que nous parlions maintenant de la branche d'activité qui s'occupe du CAC.

Qui est CAC dans l'entreprise ?

Pouvez-vous me décrire rapidement l'organisation de l'entreprise ?

Comment sont recrutés les collaborateurs ?

Quels sont les formations initiales et continues ?

Comment est mesurée la performance des collaborateurs ?

Comment sont-ils rétribués ?

Quels sont les processus d'assurance qualité ?

Les auditeurs ont-ils des documents leur expliquant ce que l'on attend d'eux en situation de résolution de dilemme ? Code de déontologie, éthique ? Leur donne-t-on les articles de la CNCC et de la HA3C ?

Quelles sont les situations de dilemme que vous connaissez ?

Y-a-t-il des messages explicites de la part de la hiérarchie ? Comment sont-ils formalisés ?

Remercier, garantir la confidentialité.

3 - Guide d'entretien exploratoire GSAC – fonction Qualité & communication

Me présenter Rappeler la thématique de l'entretien : *J'effectue une recherche sur la façon dont la communication interne de votre entreprise peut vous aider dans des situations d'incertitude de décision.* Cet entretien est strictement confidentiel, ne regarde que vous et moi.

Accepteriez-vous que j'enregistre notre entretien ? Les données seront effacées après en avoir retranscrit les principaux passages.

Avant d'aborder le sujet principal, pourriez-vous me décrire en quelques minutes, votre formation et votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me décrire l'entreprise et votre fonction ? Que signifie la fonction "communication" ? Pourquoi l'avoir associée à la qualité ?

Avez-vous mené, personnellement, des audits chez les clients du GSAC ? Qu'est ce qu'un audit ? Comment cela s'organise-t-il ?

Bien, je souhaiterais savoir si vous avez eu, au cours de votre parcours d'auditeur des moments où vous vous êtes posé la question "comment vais-je traiter cet écart au référentiel" ?

Est-ce que cette question pouvait parfois se rapporter au problème de savoir si vous alliez ou non écrire cet écart dans votre rapport ?

Avez-vous entendu des collègues parler de leurs propres expériences de ce genre de problème ?

Pourquoi la situation posait un problème ? (référentiel peu précis, pressions subies explicitement, implicitement, pression du temps, sanctions possibles, non appui de la hiérarchie ou des paires? Augmentation de la charge de travail associée au suivi, pressions du client…)

Avez-vous pensé aux conséquences pour d'autres personnes de votre décision de ne pas révéler ou de minimiser le problème ? Quelles sont les conséquences possibles, pour qui ?

Le fait que vous ayez plusieurs missions simultanées (par nécessairement plusieurs clients, mais plusieurs travaux à faire y compris des tâches administratives, organisationnelles, managériales)….peut-il être un facteur aggravant ?

Comment avez-vous résolu le problème ?

Lorsque vous êtes en situation de dilemme, quels sont les éléments qui pourraient vous influencer ? De quoi tenez-vous compte ?

Le droit

Le code de déontologie de la profession

Le code de déontologie, code éthique de l'entreprise

La formation à l'éthique

Le comportement de vos collègues

Le comportement de votre hiérarchie

Les instructions de votre hiérarchie

Les processus d'évaluation de votre performance

La publicité institutionnelle

L'objet audité

Avez-vous parfois eu un sentiment de saturation de messages ?

Avez-vous eu un sentiment d'incohérence des messages, entre eux, avec les actions menées par les collègues, par la hiérarchie, par l'organisation ?

La possibilité de dialoguer avec votre hiérarchie est-elle un facteur d'amélioration ou de confusion ?

Avez-vous participé à la production du code de déontologie ou d'éthique ?

Remercier, garantir la confidentialité.

4-Guide d'entretien exploratoire Responsable RH

Me présenter

Rappeler la thématique de l'entretien :

J'effectue une recherche sur la façon dont la communication interne de votre entreprise peut vous aider dans des situations d'incertitude de décision.

Cet entretien est strictement confidentiel, ne regarde que vous et moi.

Accepteriez-vous que j'enregistre notre entretien ? Les données seront effacées après en avoir retranscrit les principaux passages.

Avant d'aborder le sujet principal, pourriez-vous me décrire en quelques minutes, votre formation et votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me décrire l'entreprise et votre fonction ?

Quel est le rôle central, selon vous, de la fonction RH ? Quels en sont les rôles périphériques ?

Vous est-il arrivé de douter de la décision à prendre, bien que la règle de droit soit claire ?

Avez-vous entendu des collègues parler de leurs propres expériences de ce genre de problème ?

Pourquoi la situation posait un problème ? (référentiel peu précis, pressions subies explicitement, implicitement, pression du temps, sanctions possibles, non-appui de la hiérarchie ou des pairs ? Augmentation de la charge de travail associée au suivi…)

Avez-vous pensé aux conséquences pour d'autres personnes de votre décision ? Quelles sont les conséquences possibles, pour qui ?

Le fait que vous ayez plusieurs missions simultanées peut-il être un facteur aggravant ?

Comment avez-vous résolu le problème ?

Lorsque vous êtes en situation de dilemme, quels sont les éléments qui pourraient vous influencer ? De quoi tenez-vous compte ?

Le droit

Le code de déontologie de la profession

Le code de déontologie, code éthique de l'entreprise

La formation à l'éthique

Le comportement de vos collègues

Le comportement de votre hiérarchie

Les instructions de votre hiérarchie

Les processus d'évaluation de votre performance

La publicité institutionnelle

Avez-vous parfois eu un sentiment de saturation de messages ?

Avez-vous eu un sentiment d'incohérence des messages, entre eux, avec les actions menées par les collègues, par la hiérarchie, par l'organisation ?

La possibilité de dialoguer avec votre hiérarchie est-elle un facteur d'amélioration ou de confusion ?

Avez-vous participé à la production du code de déontologie ou d'éthique ?

Remercier, garantir la confidentialité.

Annexe 5. **Defining Issues Test version 2, version française (DIT2 vf)**

Ce questionnaire porte sur la façon dont vous abordez personnellement les questions de société. Nous allons vous soumettre plusieurs scénarios problématiques. A l'issue de chacun d'entre-eux, vous trouverez une liste de questions suscitées par la situation. Ces questions véhiculent, de façon plus ou moins implicite, différents jugements sur ce qui doit entrer en compte dans votre prise de décision. On vous demande d'attribuer une note et de classer ces questions selon l'importance que chacune d'entre elles revêt à vos yeux.

IL EST IMPORTANT DE REPONDRE A L'ENSEMBLE DU QUESTIONNAIRE SANS INTERRUPTION

.Exemple de scénario

Imaginez que vous êtes sur le point de voter pour un candidat à l'élection présidentielle de votre pays. Avant de voter, on vous demande de noter l'importance de cinq points que vous pourriez prendre en considération au moment de votre choix. Notez l'importance de chaque élément (question) en cochant la case qui correspond.

*

1. Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce que devriez faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Financièrement, avez-vous plus de moyens maintenant qu'il y a cinq ans ?					
2. Y a-t-il un candidat qui soit d'une moralité supérieure ?					
3. Quel est le candidat qui ressort le plus ?					
4. Quel est le candidat qui ferait le meilleur leader mondial ?					
5. Quel candidat a les meilleures idées pour régler les problèmes internes de v comme la criminalité et les soins médicaux ?					

Remarque : certains éléments peuvent paraître sans pertinence et ne pas avoir de sens (comme l'élément n° 3). Dans ce cas, notez cet élément dans la case « AUCUNE ».

Après avoir noté tous les éléments, on vous demandera de CLASSER les quatre principaux éléments par ordre d'importance. Remarquez qu'il est logique de CLASSER comme plus importants les éléments que vous NOTEZ comme tels. Alors si vous n'avez noté que l'élément n° 1 comme ayant beaucoup d'importance, vous devriez le classer comme le plus important.

*

2. Considérez les 5 questions ci-dessus et classez-les l'ordre d'importance.

	1	2	3	4	5
Élément le plus important					
Deuxième plus important					
Troisième plus important					
Quatrième plus important					

Rappelez-vous encore une fois qu'il faut prendre en compte tous les éléments avant de classer les quatre éléments les plus importants et faites en sorte de ne classer que les éléments que vous avez trouvés importants.

Pensez aussi, avant de commencer, à noter et à classer les éléments ; on vous demandera de faire part de votre préférence quant à l’action à mener dans le récit.

Merci, maintenant vous pouvez commencer le questionnaire !

Famine

Le petit village d'Inde septentrionale a déjà vécu des disettes, mais la famine de cette année est la plus dure qu'il n'ai jamais connue. Certaines familles essaient même de se nourrir en faisant de la soupe à partir d'écorce d'arbre. La famille de Mustaq Singh est à deux doigts de mourir d'inanition. Il a entendu dire qu'un homme riche de son village a stocké des aliments et qu'il amasse secrètement des denrées pendant que leur prix monte pour pouvoir les vendre plus tard et faire d'énormes bénéfices. Mustaq est désespéré ; il songe à voler des denrées dans l'entrepôt de l'homme riche. La disparition du peu de nourriture dont il a besoin pour sa famille ne serait probablement même pas remarquée.

1.1 Que doit faire Mustaq Singh ? Êtes-vous en faveur de prendre de la nourriture ?

Doit prendre la nourriture	Indécis(e)	Ne doit pas prendre la nourriture

*

1.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'il devrait faire ?

	Énorme	**Beaucoup**	**Assez**	**Un peu**	**Aucune**
1. Mustaq Singh est-il assez courageux pour risquer de se faire prendre à voler ?					
2. N'est-ce pas simplement naturel pour un bon père de se préoccuper de sa famille au point d'être prêt à voler ?					
3. Ne devrait-on pas faire respecter les règles de la communauté ?					
4. Mustaq Singh connaît-il une bonne recette pour préparer la soupe à base d'écorce d'arbre ?					
5. L'homme riche a-t-il légalement le droit de stocker de la nourriture quand d'autres sont en train de mourir de faim ?					
6. Mustaq Singh vole-t-il poussé par des gains personnels ou pour sa famille ?					
7. La prise en compte des valeurs qui constituent Quelles valeurs vont être le fondement de la coopération sociale ?					
8. Peut-on réconcilier la quintessence de l'acte de manger avec la culpabilité de voler ?					
9. L'homme riche est-il si cupide qu'il mérite qu'on le vole ?					
10. La propriété privée n'est-elle pas une institution qui permet aux riches d'exploiter les pauvres ?					
11. Le vol engendrerait-il globalement plus de bien pour tous ceux concernés ou ne serait-ce pas le cas ?					
12. Les lois font-elles obstacle à la prétention la plus basique de tout membre d'une société ?					

*

1.3 Parmi les 12 thèmes ci-dessus, classez les quatre plus importants.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

Journaliste

Molly Dayton est journaliste d'actualités au journal *la Gazette* depuis plus de dix ans. Presque par accident, elle apprend qu'un des candidats au rôle de Dirigeant (*Lieutenant-Gouverneur*) de son État, Grover Thompson, a été arrêté pour vol à l'étalage il y a 20 ans. La journaliste Dayton a découvert que dans sa jeunesse, le candidat Thompson a vécu une période de confusion et fait des choses qu'il a regrettées plus tard, des actions qui seraient très peu représentatives de sa personnalité actuelle. Son vol à l'étalage avait été une infraction mineure et la plainte avait été abandonnée par le grand magasin. Depuis, Thompson s'est non seulement remis sur le droit chemin, mais il s'est bâti un passé valorisant en aidant de nombreuses personnes et en menant des projets constructifs dans la société. Aujourd'hui, la journaliste Dayton considère Thompson comme étant le meilleur candidat sur le terrain susceptible d'obtenir la position de leadership dans l'état. La journaliste Dayton se demande si elle doit écrire un article sur les ennuis du jeune Thompson dans l'imminence d'une élection. Un tel article d'actualité pourrait détruire les chances de victoire de Thompson.

*

2.1 Êtes-vous en faveur de cette action d'écrire l'article ?

Doit écrire l'article	Indécis(e)	Ne doit pas écrire l'article

*

2.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'elle devrait faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Le public n'a-t-il pas le droit de connaître tous les faits sur tous les candidats qui se présentent à un poste officiel ?					
2. La publication de l'article aiderait-elle la journaliste Dayton à se forger une réputation pour ses reportages d'investigation ?					
3. Si Molly Dayton ne publie pas l'article, un autre journaliste ne découvrira-t-il pas cette histoire de toute façon pour s'approprier le mérite d'un journaliste d'investigation ?					
4. Puisque voter tient tellement de la farce, les actions de la journaliste Dayton peuvent-elles créer une différence entre les candidats ?					
5. Thompson n'a-t-il pas prouvé au cours des 20 dernières années qu'il était quelqu'un de meilleur que dans ses jeunes années où il était voleur à l'étalage ?					
6. Qu'est-ce qui rendrait le plus grand service à la société ?					
7. Si cette histoire est véridique, comment peut-il être faux de la rapporter ?					
8. Comment la journaliste Dayton pourrait-il être aussi cruel et sans cœur pour rapporter cette histoire néfaste sur le candidat Thompson ?					
9. Le droit d' « habeas corpus » s'applique-t-il dans ce cas ?					
10. La procédure d'élection serait-elle plus équitable en rapportant cette histoire ou pas ?					
11. La journaliste Dayton devrait-elle traiter tous les candidats à un poste officiel de la même façon en rapportant tout ce qu'il apprend sur eux, en bien ou en mal ?					
12. N'est-ce pas le devoir d'une journaliste de rapporter tous les évennements dans toutes les circonstances ?					

*

2.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

Conseil des écoles

M. Grant est élu au Conseil des écoles de l'arrondissement. Il en est nommé Président. La mairie de l'arrondissement est amèrement divisée au sujet de la fermeture d'un de ses collèges pour des raisons financières. Il s'agit de choisir le collège qui doit être fermé, mais aucun accord sur l'établissement à fermer ne se dégage. Au cours de son élection au Conseil des écoles, M. Grant a proposé une série de « réunions publiques » à l'occasion desquelles les habitants de l'arrondissement pourraient exprimer leurs opinions. Il espérait que le dialogue permettrait à ces derniers de comprendre la nécessité de fermer un collège. Il espérait aussi qu'à travers des débats ouverts, la difficulté de la décision serait comprise et que les habitants finiraient par apporter leur soutien au Conseil des écoles. La première réunion publique a été un désastre. Des discours passionnés devenant menaçants ont dominé les débats. C'est à peine si la réunion a pu se clore sans coups de poings. Plus tard dans la semaine, les membres du Conseil des écoles ont reçu des menaces par téléphone. M. Grant se demande s'il devrait annuler la prochaine réunion publique.

*

3.1 Êtes-vous en faveur d'annuler la prochaine réunion publique ?

Doit annuler la réunion	Indécis(e)	Ne doit pas annuler la réunion

*

3.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'il devrait faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. M. Grant doit-il légalement avoir des réunions publiques au sujet d'importantes décisions du Conseil des écoles ?					
2. M. Grant ne manquerait-il pas aux promesses faite aux habitants de l'arrondissement lors de sa campagne électorale en arrêtant les réunions publiques ?					
3. Les habitants de l'arrondissement ne seraient-ils pas encore plus en colère contre M. Grant s'il arrêtait les réunions publiques ?					
4. Le changement de plans n'empêcherait-il pas l'évaluation scientifique ?					
5. Si le Conseil des écoles est menacé, le Président n'a-t-il pas légalement l'autorité de protéger le Conseil en prenant les décisions lors de réunions à huis-clos ?					
6. Les habitants de l'arrondissement considèreraient-ils pas M. Grant comme un lâche s'il arrêtait les réunions publiques ?					
7. M. Grant a-t-il une autre procédure à l'esprit pour s'assurer que les opinions divergentes sont entendues ?					
8. M. Grant a-t-il le pouvoir d'expulser les fauteurs de troubles des réunions ou de les empêcher de faire de longs discours ?					
9. Y a-t-il des gens qui font exprès de saper la procédure du Conseil des écoles en jouant un genre de jeu de pouvoir ?					
10. Quelle influence aurait l'arrêt du débat sur la capacité des habitants de l'arrondissement à gérer à l'avenir des questions à controverse ?					
11. Les problèmes proviennent-ils seulement de quelques personnes au "sang chaud" et les habitants de l'arrondissement partagent-ils vraiment un esprit équitable et démocratique ?					
12. Quelle est la probabilité qu'une bonne décision soit prise sans débat ouvert à la population de l'arrondissement ?					

*

3.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

Cancer

Mme Bennett a 62 ans et se trouve dans les dernières phases d'un cancer du colon. Elle a des douleurs terribles et demande au médecin de lui administrer plus de médicaments contre la douleur. Le médecin lui a déjà donné la dose maximale et réticent à augmenter la posologie parce que cela accélérerait probablement sa mort. Dans un état mental clair et rationnel, Mme Bennett déclare qu'elle en a conscience, mais qu'elle veut en finir avec les souffrances même si cela signifie mettre fin à sa vie. Le médecin devrait-il lui donner une posologie plus forte ?

*4.1 Êtes-vous en faveur de cette action d'augmenter sa dose de médicament ?

Doit donner à Mme Bennett une posologie plus forte pour la faire mourir	Indécis(e)	Ne doit pas lui donner une posologie plus forte

*

4.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'il devrait faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Le médecin n'a-t-il pas légalement les mêmes obligations que tout le monde alors qu'en adminstrant une dose trop forte cela reviendrait à la tuer ?					
2. La société ne se porterait-elle pas mieux s'il n'y avait pas tant de lois pour dire ce que peuvent ou ne peuvent pas faire les médecins ?					
3. Si Mme Bennett mourrait, le médecin serait-il légalement tenu responsable d'une faute professionnelle ?					
4. La famille de Mme Bennett est-elle d'accord pour qu'elle ait plus de médicaments contre la douleur ?					
5. Le médicament contre la douleur est-il une drogue héliotropique ?					
6. L'État a-t-il le droit de forcer à continuer à vivre ceux qui ne le veulent plus ?					
7. Est-ce qu'aider quelqu'un d'autre à mettre fin à sa vie ne constitue jamais un acte responsable de coopération ?					
8. Le médecin fait-il preuve de plus de compassion pour Mme Bennett en lui donnant des médicaments ou pas ?					
9. Le médecin n'éprouverait-il pas de la culpabilité s'il administrait à Mme Bennett la dose mortelle de médicament ?					
10. Ne faut-il pas laisser à Dieu seul, le soin de décider de la fin d'une vie ?					
11. La société ne devrait-elle pas protéger chacun contre l'assassinat ?					
12. N'est-ce pas à la société de délimiter la frontière entre son rôle de protection de la vie et la liberté de l'individu du moment de sa mort ?					

*

4.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

Manifestation

L'instabilité politique et économique d'un pays d'Amérique du Sud a incité le Président des Etats-Unis à envoyer des troupes pour « maintenir l'ordre » dans la région. Des étudiants de nombreux campus des U.S.A. ont protesté contre le fait que les Etats-Unis se servaient de leur puissance militaire pour tirer un profit économique. Selon un bruit qui se répand, de grosses multinationales de pétrole mettent la pression sur le Président pour qu'il préserve une source bon marché de pétrole même si cela signifie la perte de vies. Les étudiants d'un campus sont descendus manifester dans les rues, bloquant la circulation et immobilisant les activités habituelles de la ville. Le recteur de l'université a demandé aux étudiants d'arrêter leurs manifestations illégales. Les étudiants ont ensuite pris le contrôle du bâtiment administratif de la faculté, paralysant celle-ci complètement. Les étudiants ont-ils raison de manifester ainsi ?

5.1 Êtes-vous en faveur de cette action de manifester ainsi ?

Doit continuer à manifester	Indécis(e)	Ne doit pas continuer à manifester

*

5.2 Est-ce que réfléchir aux questions suivantes vous semble d'une quelconque importance pour justifier votre choix sur ce qu'ils devraient faire ?

	Énorme	Beaucoup	Assez	Un peu	Aucune
1. Les étudiants ont-ils tous les droits pour prendre le contrôle d'une propriété qui ne leur appartient pas ?					
2. Les étudiants réalisent-ils qu'ils peuvent être arrêtés, condamnés à une amende et même renvoyés de l'établissement ?					
3. Les étudiants maifestent-ils sérieusement ou le font-ils seulement pour s'amuser ?					
4. Si le recteur de l'université montre de l'indulgence cette fois-ci vis-à-vis des étudiants, cela engendrera-t-il plus de troubles ultérieurement ?					
5. Le public tiendra-t-il tous les étudiants pour responsables des actions de quelques manifestants ?					
6. Les autorités fédérales sont-elles fautives pour avoir succombé à la cupidité des multinationales de pétrole ?					
7. Pourquoi quelques personnes, comme les Présidents et les chefs d'entreprises, devraient-elles avoir plus de pouvoir que les gens ordinaires ?					
8. Cette manifestation estudiantine engendre-t-elle à long terme plus ou moins de bienfaits pour l'ensemble de la population ?					
9. Les étudiants peuvent-ils justifier leur désobéissance civile ?					
10. Les autorités fédérales ne devraient-elles pas être respectées par les étudiants ?					
11. La prise de contrôle d'un bâtiment est-elle cohérente avec les principes de la justice ?					
12. N'est-ce pas le devoir de chacun de respecter la loi, qu'on le veuille ou non ?					

*

5.3 Considérez les 12 questions que vous avez notées ci-dessus et classez-les selon celles qui sont les plus importantes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Élément le plus important												
Deuxième plus important												
Troisième plus important												
Quatrième plus important												

Annexe 6. **Répartition des messages dans les scénarios**

Rappel des abréviations en gras dans les scénarios :

MEF = Message Explicite Favorable

MED = Message Explicite Défavorable

MIF = Message implicite Favorable

MID = Message Implicite Défavorable

Scénario 1 MARLY : CAC pas de message éthique

Lors de la révision des comptes de la Société ALPHA, Madame MARLY, auditrice dans un cabinet de commissariat aux comptes, fait le point sur les événements post-clôture. La Direction de l'entreprise n'a signalé aucun événement pouvant remettre en cause les résultats déjà vérifiés. Pourtant, Madame MARLY a eu connaissance, à la lecture de documents internes, de la situation de dépôt de bilan de l'entreprise qui loue à la société ALPHA l'ensemble du matériel de production des usines en Ile de France. Si cela se confirmait, le client devrait, soit restituer les matériels et renégocier avec un autre fournisseur, soit acquérir les infrastructures, ce qui provoquerait une modification substantielle de son bilan pour l'exercice à venir. Cela représente, au mieux, un risque d'exploitation très important, au pire, un risque pour la continuité de l'activité. Madame MARLY décide de mentionner ce risque dans son rapport.

Scénario 1 MARLY : AERO pas de message éthique

Madame MARLY réalise un audit Part 145 dans une importante compagnie aérienne. Son intervention se fait dans un atelier "roues". Au cours de ses vérifications, elle constate que [les valeurs de serrage des jantes de maintien du pneumatique appliquées à un type de roue, dans une carte de travail, ne sont pas conformes et supérieures de 5% aux valeurs définies pour ce type de roue. Madame MARLY décide de noter cet écart majeur dans son rapport.

Scénario 1 MARLY : GRH pas de message éthique

GRUPP SARL est une très petite société. Depuis un an, son effectif moyen est passé au-dessus de 10 salariés. La Directrice d'Exploitation, Madame MARLY, seconde dans la hiérarchie de l'entreprise, ne souhaite pas organiser d'élections des délégués du personnel. En effet, aucun salarié n'en fait la demande et surtout il n'y a jamais eu de conflit depuis sa création il y a 14 ans.

Scénario 2 JOULE : CAC

Une provision pour risque de 300 000 € a été enregistrée dans les comptes de la société MJ8 SA. Elle représente 10 % du résultat présenté. L'explication donnée par la Direction Générale est une succession de licenciements pour faute lors de l'exercice. Or ces anciens salariés ont tous signifié oralement, lors des entretiens préalables au licenciement, qu'ils allaient "*faire payer MJ8*" pour cela. Cependant aucun document écrit ne permet de justifier l'écriture comptable. La justification n'est fournie que par le Directeur Général et son Directeur des Ressources Humaines. Ils invoquent la violence des propos et des menaces proférées par les salariés licenciés. **[**Madame JOULE, auditrice de MJ8 SA au titre du commissariat aux comptes, a pris connaissance de dossiers archivés dans le cabinet, où une situation très similaire avait amené les auditeurs du cabinet à refuser cette explication **MIF**.] Madame JOULE accepte l'écriture.

Scénario 2 JOULE : AERO

Madame JOULE est auditrice dans une Unité Opérationnelle d'une grande ville de province. Lors d'un sondage documentaire "entretien aéronef" dans un atelier d'entretien, elle s'aperçoit que des opérations d'entretien ont été reportées et sont maintenant dépassées de quelques jours (5 jours). **[**Madame JOULE, a pris connaissance de dossiers archivés sur ce client, où une situation très similaire avait amené les auditeurs du GSAC à notifier un écart **MIF]**. Madame JOULE décide de ne pas rapporter cet écart et de demander au responsable d'atelier d'engager les opérations d'entretien immédiatement.

Scénario 2 JOULE : GRH

Le groupe de distribution Event a racheté en début d'année la totalité des activités d'un fournisseur. Au cours de l'année, Madame JOULE, Directrice des Ressources Humaines, a constaté que ce fournisseur ne disposait pas de Registre Unique des Risques. **[**Madame JOULE prend connaissance de l'historique des pratiques au sein d'Event dans le cadre des différentes fusions précédentes. Elle constate qu'à chaque fois, la mise à jour du registre des risques a été effectuée lors de la fusion **MIF]**. Comptant sur la fusion de certains services et surtout sur la suppression dans les six prochains mois des activités les plus risquées, Madame JOULE décide de remettre à l'année prochaine l'intégration des risques du fournisseur racheté.

Scénario 3 LOKI : CAC

Madame LOKI audite le cycle des fournisseurs d'un client du cabinet de commissariat aux comptes. Le résultat comptable annoncé avant son intervention est très légèrement positif. Elle note que les comptes présentent plusieurs factures constatées d'avance, équivalant à 3% du résultat (le seuil de travail pour le cycle est de 2 %). Le relevé du compte n'est justifié que par une déclaration par mail des différents centres de responsabilité qui engagent les dépenses, reçoivent les livraisons et contrôlent les factures. Aucun document de rapprochement "bon de commande-facture-bon de livraison" n'est présent. Une procédure de circularisation auprès des fournisseurs concernés fait apparaître que les livraisons ont été réalisées généralement entre le 30 et le 31 décembre (exercice clos le 31-12). Il ne s'agit donc pas de factures constatées d'avance. Incertaine quant à la décision à prendre, Madame LOKI **[**a fait appel à deux reprises à sa hiérarchie. Cette dernière lui a, à chaque fois, promis de regarder ce problème dans les heures suivantes. Malheureusement, particulièrement débordée, la hiérarchie n'a pas donné de réponse avant la date buttoir pour rendre le rapport sur ce cycle, et ce, malgré la relance faite par mail **MID]**. Madame LOKI décide de ne pas noter cet écart dans son rapport, elle en fera la remarque oralement lors d'une réunion avec le client.

Scénario 3 JOULE : AERO

Madame LOKI effectue un audit dans un atelier d'entretien en base. Lors de la vérification d'un dossier qui permet de prononcer l'APRS (Approbation Pour Remise en Service), elle constate que certains signataires n'ont pas de licence validée spécifique à leur fonction. Ces personnes sont intervenues sur la partie "calculateurs embarqués". Incertaine quant à la décision à prendre, **[**Madame LOKI a fait appel à deux reprises à sa hiérarchie. Cette dernière lui a, à chaque fois, promis de regarder ce problème dans les heures suivantes. Malheureusement, particulièrement débordée, la hiérarchie n'a pas donnée de réponse avant la date butoir pour rendre le rapport, et ce, malgré la relance faite par mail **MID]**. Madame LOKI décide de ne pas noter cet écart de niveau 2 dans son rapport, elle en fera la remarque oralement lors d'une réunion avec le client.

Scénario 3 JOULE : GRH

Madame LOKI est Responsable de la Formation Interne dans un grand groupe. Elle vient de recevoir un mail d'un directeur de département d'exploitation lui annonçant le début de grossesse d'une jeune femme de son équipe. Il demande à Madame LOKI de retirer au plus vite cette jeune femme de la formation à laquelle elle devait participer la semaine suivante et d'y inscrire en urgence une autre femme de la même équipe. Madame LOKI comprend qu'il s'agit d'une discrimination vis-à-vis de la personne enceinte. Incertaine quant à la décision à prendre, **[**Madame LOKI a fait appel à son Directeur des Ressources Humaines. Ce dernier lui a promis de regarder ce problème dans les heures suivantes. Malheureusement, particulièrement débordé, il n'a pas donné de réponse avant la date buttoir pour annuler ou confirmer la formation, et ce, malgré la relance faite par mail **MID]**. Madame LOKI décide de notifier à la jeune femme enceinte l'annulation de sa formation et d'informer l'autre salariée de sa convocation à la dite formation.

Scénario 4 STANH : CAC

Monsieur STANH est auditeur dans un cabinet de commissariat aux comptes. Il a pris connaissance du code de déontologie lors de son entrée dans le cabinet, il y a trois ans. **[**Ce code décrit très précisément les comportements à risques, non autorisés par la profession, et plus particulièrement la nécessité de mentionner tout écart aux principes comptables **MEF]**. Lors de la vérification de la valorisation des encours de production de son client, Monsieur STANH constate que la méthode utilisée est celle du pourcentage d'avancement de la production appliqué au montant du contrat client. La survalorisation, liée à l'intégration de la marge prévisionnelle du contrat commercial dans le résultat final, représente 3% du montant total du bilan et 4 % du résultat avant révision. Monsieur STANH s'apprête à rédiger une observation sur l'application des principes comptables.

Scénario 4 STANH : AERO

Monsieur STANH a pris connaissance du code de déontologie lors de son entrée au GSAC, il y a deux ans. **[**Ce code décrit très précisément les comportements à risques, non autorisés par la profession, et plus particulièrement la nécessité de mentionner tout écart constaté, indépendamment du contexte de l'organisme **MEF]**. Monsieur STANH suit l'activité d'un équipementier en région lyonnaise ayant aussi un agrément d'atelier d'entretien. Une revue des cartes de travail d'un dossier de maintenance montre l'absence des signatures sur des tâches apparemment réalisées, puisque les tâches suivantes sur la carte disposent de signatures. Monsieur STANH s'apprête à noter dans son Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) un écart.

Scénario 4 STANH : GRH

Monsieur STANH est le Directeur des Ressources Humaines depuis huit mois. **[**Lors de son embauche, il a pris connaissance du code de déontologie de l'entreprise, et tout particulièrement des principes de respect des valeurs humaines et de lutte contre le harcèlement **MEF]**. Dans cette entreprise de chimie lourde, Mademoiselle SURIAT est la première à obtenir un poste de chef d'équipe. Elle est régulièrement chahutée par ses collègues masculins. Mais les propos de plus en plus sexistes et quelques gestes déplacés lors de réunions sur les sites de production, ont amené Mademoiselle SURIAT à en parler à Monsieur STANH afin de tenter de sanctionner celui qui a le comportement le plus insultant. Le Directeur des Ressources Humaines, après avoir vérifié la véracité des propos de Mademoiselle SURIAT, notifie par lettre recommandée avec avis de réception un avertissement au salarié impliqué.

Scénario 5 GUITHAL : CAC

Au sein d'un cabinet de commissariat aux comptes, Monsieur GUITHAL a changé cette année d'équipe d'audit. Il audite de façon permanente la société DOO.SAS, grande entreprise de nettoyage industriel, seconde sur le marché national avec 18 000 salariés. Il suit les préparatifs de clôture annuelle et réalise une série de contrôles sur les commissions des commerciaux. Il s'aperçoit très vite qu'un commercial (qui a démissionné depuis 5 mois) avait mis en place un système de détournement de remboursement de frais en produisant des factures de frais grossièrement falsifiées. Le montant est estimé à 4 500 €. **[**Lors d'un échange informel, un confrère de l'équipe lui rappelle que les collègues présentent toujours préalablement ce problème à la Direction du client, pour avis, afin de juger de l'opportunité de révéler le fait au parquet **MED]**. Après avoir mis à l'abri les pièces, Monsieur GUITHAL décide de ne pas en parler au client et de proposer à la Direction du cabinet de présenter le dossier au parquet de justice.

Scénario 5 GUITHAL : AERO

En début d'année, Monsieur GUITHAL a changé d'Unité Opérationnelle. Dans une compagnie dont il assure la surveillance, il doit effectuer le renouvellement de Certificat de Navigabilité d'un aéronef. Lors de l'étude des documents relatifs à l'application d'une consigne de navigabilité, Monsieur GUITHAL détecte la présence d'un document contrefait provenant d'un fournisseur de pièces de rechange. **[**Lors d'un échange informel, un confrère de l'Unité Opérationnelle lui rappelle que ce type de problème est toujours présenté préalablement à la Direction de l'organisme, et que la notification de l'écart se fait uniquement si des actions correctives ne sont pas menées dans les trois mois **MED]**. Après avoir mis à l'abri le document contrefait et les pièces, Monsieur GUITHAL décide de notifier officiellement ce fait auprès du département Transport Public du GSAC.

Scénario 5 GUITHAL : GRH

Au sein de cette importante PME de province, Monsieur GUITHAL, Responsable du Personnel, est informé qu'un salarié est fortement soupçonné de détourner du matériel en stock afin de le revendre pour son compte, et ce, pour un montant à ce jour estimé à plus de 10 000 €. Le service dont dépend cet employé a rapporté à Monsieur GUITHAL de nombreux éléments, mais il semble que les preuves soient dans la boîte de messagerie professionnelle du salarié. Rien n'interdit ce dernier de l'utiliser à titre personnel. **[**Il prend un avis auprès du service juridique qui lui rappelle qu'habituellement les salariés soupçonnés font l'objet d'une tentative de discussion et de négociation de départ volontaire **MED]**. Mais ici, pour entrer en négociation, il faudrait préalablement ouvrir la boîte mail de l'employé. Après avoir mis à l'abri les débuts de preuves, Monsieur GUITHAL décide de ne pas en parler au salarié. Il établit un rapport pour la Direction Générale dans lequel il suggère vivement d'informer la police et de porter plainte.

Scénario 6 GALLOIS : CAC

Mademoiselle GALLOIS travaille dans un cabinet de commissariat aux comptes **[**qui a dû récemment se séparer légitimement d'un auditeur de l'équipe ayant gravement manqué à ses obligations professionnelles **MIF]**. Mademoiselle GALLOIS audite de façon régulière son client RGB-SARL. La comptabilité générale et analytique de l'entreprise a été totalement informatisée en début d'exercice. Le système est ouvert sur la comptabilité des clients qui peuvent passer leurs commandes directement chez RGB-SARL, sans qu'il y ait intervention humaine. Mademoiselle GALLOIS a demandé à un expert en informatique de bien vouloir lui produire un rapport sur la sécurité des données informatiques comptables. Le rapport présente les éléments qui suivent. La procédure de sauvegarde n'est pas documentée. Il n'y a qu'une sauvegarde mensuelle et seulement des données. Le support magnétique de sauvegarde est conservé dans une armoire renforcée, à la direction financière, dans le même bâtiment que le service informatique. Seuls le grand livre et la balance sont édités trimestriellement. Un incident s'est produit en milieu d'année et a empêché la reprise des "A Nouveaux". Le cabinet n'avait jusqu'à présent pas rencontré ce type de problème. **[**Mais la Direction du cabinet soutient la démarche de son auditrice qui a fait appel à un expert **MEF]**. Mademoiselle GALLOIS décide de notifier ce problème de sécurité informatique et de proposer un refus de certification.

Scénario 6 GALLOIS : AERO

Mademoiselle GALLOIS travaille dans une Unité Opérationnelle **[**qui a dû récemment se séparer légitimement d'un auditeur ayant gravement manqué à ses obligations professionnelles **MIF]**. Mademoiselle GALLOIS audite de façon régulière l'organisme RGB-SARL. Lors du contrôle visuel des outillages de mesure, elle constate qu'il existe une dizaine de pieds à coulisse dans une armoire ouverte à tous, qui ne sont pas recensés et ne font l'objet d'aucun suivi. Le responsable de RGB-SARL affirme que ces instruments ne sont plus utilisés aujourd'hui. C'est la raison pour laquelle ils n'apparaissent pas dans le listing des outillages. Les auditeurs de l'Unité Opérationnelle n'ont, jusqu'à présent, jamais notifié d'écart dans une situation similaire. Mademoiselle GALLOIS, après investigation, a trouvé que l'organisme utilise ponctuellement ces pieds à coulisse pour des mesures lorsque les autres instruments ne sont pas disponibles. **[**Soutenue par son responsable d'UO **MEF]**, Mademoiselle GALLOIS décide de notifier cet écart.

Scénario 6 GALLOIS : GRH

Mademoiselle GALLOIS est Directrice des Ressources Humaines dans **[**un groupe de conseil qui a dû récemment se séparer légitimement d'un directeur commercial ayant gravement manqué à ses obligations professionnelles **MIF]**. Un autre salarié dans une agence commerciale est présenté à Mademoiselle GALLOIS comme très prometteur. Il souhaite faire financer son projet de Master à l'IAE de Paris par son employeur. Son supérieur hiérarchique qui assumera la charge financière souhaite qu'un avenant au contrat soit signé, stipulant que le salarié devra rembourser ses frais d'inscription s'il quitte la société dans les deux ans suivants la fin de sa formation ou bien s'il échoue à l'examen. L'entreprise n'avait jusqu'à présent pas rencontré ce type de problème. **[**Mais la Direction du cabinet soutient la démarche du salarié et celle de sa Directrice des Ressources Humaines **MEF]** qui refuse de faire un avenant au contrat.

Scénario 7 VIALIK : CAC

Au sein d'un cabinet de commissariat aux comptes, Monsieur VIALIK traite le cycle des investissements d'une entreprise de services. Sur l'exercice clos, cette dernière a totalement renouvelé son matériel mobilier à la faveur d'un changement de locaux. L'inventaire des immobilisations fait apparaître des sorties très importantes : 800 postes de travail pour une valeur brute de 1 000 000 € et une valeur nette comptable quasiment nulle de 13 400 €. Cette somme dépasse le seuil de travail du cycle. Le client ne peut cependant pas présenter les justificatifs de sorties des immobilisations. En effet, la société "Broker" qui a pris en charge le déblaiement des mobiliers, sans frais, a déposé le bilan avant de fournir les attestations d'enlèvement des matériels, ni même un accusé de réception de commande. **[**Il est arrivé à deux reprises par le passé que le Directeur du cabinet refuse cette situation et en fasse état dans le rapport final **MIF]**. Mais aujourd'hui, **[**le Manager de Monsieur VIALIK lui demande de ne pas notifier ce problème **MED]**. Après avoir vérifié les bons de commande passés par le client à "Broker", et avoir vérifié l'existence puis la disparition de cette dernière, Monsieur VIALIK décide d'accepter l'écriture de sortie des immobilisations.

Scénario 7 VIALIK : AERO

Après 6 années passées au GSAC à surveiller les équipementiers, Monsieur VIALIK change de secteur d'activité et est affecté au suivi d'une compagnie aérienne de taille moyenne. Lors d'un contrôle MB303, l'équipage ne peut lui produire le Certificat de Navigabilité original. L'équipage ne dispose que d'une copie dans le cockpit. **[**Il est arrivé à deux reprises par le passé que la Direction Technique du GSAC refuse cette situation et demande à ce que ces écarts soient inscrits dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) **MIF]**. Monsieur VIALIK a pu le constater dans les dossiers d'audit archivés. Mais aujourd'hui, **[**le supérieur de Monsieur VIALIK lui demande de ne pas inscrire ce problème **MED]**. La copie du CDN est dans le dossier archivé dans les bureaux du GSAC et cette compagnie n'a jamais fait l'objet de difficultés particulières. Après avoir pris connaissance de la copie archivée, Monsieur VIALIK décide de ne pas notifier l'absence de CDN original.

Scénario 7 VIALIK : GRH

Monsieur VIALIK est Directeur Adjoint du Personnel, chargé des rémunérations, dans une entreprise industrielle. Certains salariés disposent de qualifications très rares sur le marché du travail et sont indispensables au fonctionnement d'une partie de l'activité industrielle. Le temps de formation est estimé à 3 ans. Mais les contrats de production impliquant ces salariés sont de plus en plus nombreux et il devient impossible de les assumer tous avec le peu de personnel présent. **[**Pourtant la nécessité de production amène le Directeur du Personnel à demander à son adjoint, Monsieur VIALIK, d'organiser la mise en œuvre de dépassement des heures légales de travail contre le versement de primes équivalentes à trois fois le taux horaire **MED]**. Jusqu'à présent, **[**le Directeur Général a toujours refusé de maquiller les paies de ces salariés **MIF]** (en distribuant des primes) pour leur permettre de travailler au-delà des limites hebdomadaires légales. Monsieur VIALIK contacte les salariés concernés pour leur faire la proposition financière.

Scénario 8 MICHAME : CAC

En qualité d'auditrice expérimentée de commissariat aux comptes, Madame MICHAME reprend le dossier d'un journal régional, qui a été traité pendant 4 ans par son confrère, aujourd'hui promu Manager dans une autre équipe. **[**La veille, lors d'une réunion, la Direction a rappelé les exigences professionnelles pour que chaque écart d'audit constaté soit notifié en toutes circonstances **MEF]**. Madame MICHAME a effectué des traitements statistiques des notes de frais du personnel du journal régional. Le montant global par salarié n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent. Elle ne constate aucun problème d'enregistrement, mais décide de réaliser des vérifications sur les pièces justificatives car les charges de personnel ont en revanche diminué depuis 3 ans mais avec un même effectif. Elle constate que dans les frais de déplacement sont enregistrés de très nombreux déplacements domicile-lieu habituel de travail. Il ne s'agit donc pas de frais, mais d'une rémunération. Or, les charges sociales associées ne sont ni enregistrées, ni payées, ni déclarées. Le montant de l'erreur est tout juste égal au seuil de travail du cycle défini en début de mission. **[**Si Madame MICHAME révèle ce problème, elle dévoile du même coup que son prédécesseur n'avait pas appliqué les règles de qualité du métier **MID]**. Elle décide de ne pas inscrire cet élément dans son rapport.

Scénario 8 MICHAME : AERO

En qualité d'auditrice expérimentée, Madame MICHAME reprend les activités de surveillance d'un fabricant de pièces et sous-ensembles de sièges passagers, précédemment traitées par un confrère, aujourd'hui promu dans une autre Unité Opérationnelle. **[**La veille, lors d'une réunion, la Direction du GSAC a rappelé les exigences professionnelles pour que chaque écart d'audit constaté soit notifié en toutes circonstances **MEF]**. Madame MICHAME se rend dans l'usine pour auditer les modalités de stockage des pièces et matières premières servant à la fabrication. Elle relève que des pièces à durée de vie limitée sont périmées. Le responsable des stocks répond que cette organisation n'est pas nouvelle et qu'il n'y a jamais eu ni remarque du GSAC, ni incident révélé (utilisation d'une pièce périmée). **[**Si Madame MICHAME révèle ce problème, elle dévoile du même coup que son prédécesseur n'avait pas appliqué les règles de qualité du métier **MID]**. Elle décide de ne pas inscrire cet élément comme écart dans son rapport et seulement de demander oralement qu'une action corrective soit menée dans les prochaines semaines.

Scénario 8 MICHAME : GRH

Madame MICHAME est nommée Directrice du Personnel de BBTH.SA, une importante société de travaux publics. Elle remplace ainsi le précédent DRH nommé Directeur Général dans une importance filiale du groupe. **[**La veille, lors d'une réunion, la Direction du Groupe a rappelé la responsabilité de la Direction en matière de prévention des risques professionnels, et particulièrement dans le secteur des travaux publics **MEF]**. Au sein de BBTH.SA, les ouvriers ont pris l'habitude de ne pas utiliser tous les moyens de protection mis à disposition par la Direction afin d'éviter les accidents du travail. Madame MICHAME s'en inquiète et informe chaque salarié par courrier recommandé de leur obligation de suivre les règles de sécurité. Deux semaines plus tard, en visite sur un important chantier, elle constate que plus de 15 ouvriers ne portent pas de lunettes de protection pour tronçonner des barres d'aluminium. Les ouvriers surpris par les reproches répondent qu'ils n'en ont pas besoin et que d'ailleurs, l'ancien Directeur du Personnel ne leur en avait jamais parlé. **[**Si Madame MICHAME sanctionne les ouvriers, les syndicats feront inévitablement remonter l'information, dévoilant du même coup que l'ancien DRH n'avait pas appliqué les obligations en matière de sécurité du personnel **MID]**. Elle décide de faire un simple rappel oral auprès du chef de chantier, sans autre précaution ni suivi.

Scénario 9 DE LITERE : CAC

Monsieur DE LITERE est auditeur senior dans un cabinet de commissariat aux comptes. Sur le cycle clients d'une société de 800 salariés dont le contrôle interne est apparu très fiable, il réalise un contrôle par échantillonnage afin de s'assurer que les factures sont toutes enregistrées et que les ventilations hors taxes et TVA sont correctes. L'échantillon représente les 250 factures ayant le montant le plus important. La 228ème facture a mal été enregistrée. Le montant de la TVA est erroné. Il est minimisé par rapport au montant réel. Deux possibilités se présentent à Monsieur DE LITERE. Valider le cycle en l'état ou demander à vérifier une séquence supplémentaire afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un problème récurrent. Dans ce second cas, le travail supplémentaire serait très important pour Monsieur DE LITERE. **[**Son collègue, travaillant sur le cycle fournisseurs, a rencontré un problème identique et n'a pas jugé utile de traiter une séquence supplémentaire **MID]**. En outre, **[**le responsable de la mission d'audit lui rappelle que l'organisation du client n'a pas changé depuis l'année passée et qu'il n'y a donc aucune raison de soupçonner un problème de méthode **MED]**. Monsieur DE LITERE s'en tient à cette erreur constatée. Il demande oralement sa correction sans diligences complémentaires, et sans mentionner d'écart dans son rapport.

Scénario 9 DE LITERE : AERO

Monsieur DE LITERE effectue la surveillance d'une usine de production agréée Part 21F dont le système qualité paraît très fiable. Au cours d'une revue d'un dossier contenant les fiches suiveuses de fabrication, l'auditeur constate que celles-ci sont fréquemment complétées et visées au crayon à papier. Deux possibilités se présentent à Monsieur DE LITERE. Valider la partie de l'audit en l'état ou demander à vérifier une séquence supplémentaire de dossiers afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un problème récurrent de méthode de travail. Dans ce second cas, le travail supplémentaire serait important pour Monsieur DE LITERE. Cela lui imposerait plusieurs heures de travail en cette fin de semaine déjà très chargée. **[**Son collègue de mission a déjà rencontré ce type de problème et n'avait pas jugé nécessaire de mener des investigations supplémentaires **MID]**. En outre, **[**le responsable de la mission d'audit lui rappelle que l'organisation du client et les personnels n'ont pas changé depuis l'année passée et qu'il n'y a donc aucune raison de soupçonner un problème de méthode **MED]**. Monsieur DE LITERE demande oralement la correction de cette erreur sans la mentionner dans son rapport.

Scénario 9 DE LITERE : GRH

Monsieur DE LITERE est chargé de valider les contrats de travail dans une branche d'activité d'une société de vente par correspondance. Aujourd'hui on lui demande de préparer un CDD pour un salarié déjà connu dans l'entreprise. Ce dernier a eu un premier CDD de 8 mois renouvelé une fois pour une période identique. Son renouvellement se termine dans une semaine et il n'est pas jugé possible par le Responsable du service qui l'emploie de transformer le contrat en CDI en raison des incertitudes qui pèsent sur l'activité. Le responsable a cependant proposé au salarié de patienter quatre semaines hors contrat et de lui faire un nouveau CDD. La société le dédommagera en lui versant une prime exceptionnelle équivalente à deux semaines de travail. Afin de prouver sa bonne volonté, cette prime sera versée le dernier mois de son CDD actuel, c'est à dire par anticipation. **[**Un collègue de Monsieur DE LITERE qui a la même fonction que lui pour les filiales a rencontré un problème identique et a autorisé ce type de solution **MID]**. En outre, **[**le Directeur des Ressources Humaines lui rappelle que cela n'est pas aussi risqué que le simple renouvellement puisque nous allons lui financer sa période d'inactivité **MED]**. Monsieur DE LITERE valide le nouveau CDD et transmet la demande de prime au service de la paie.

Scénario 10 LIGGI : CAC

Le cabinet de commissariat aux comptes dans lequel travaille Madame LIGGI est en réorganisation depuis 2 ans. Les conditions de travail se sont détériorées, par manque de personnel. **[**Une de ses collègues a parfois subi, de façon pense-t-elle injuste, les sanctions orales du Directeur pour manquement à la célérité de traitement de certains dossiers **MID]**. **[**Les refus ou réserves ont toujours été rédigés, même lorsque le renouvellement du mandat était menacé **MIF]**. Madame LIGGI s'occupe du cycle des stocks d'un client dont elle reprend le dossier. N'ayant pu assister à l'inventaire, elle demande à visualiser les stocks réels. Devant l'état de désorganisation de ces derniers, elle décide de faire des tests substantiels de réalité et de présence. Elle découvre alors que de nombreux produits physiquement présents dans les stocks ne sont pas comptabilisés (plus d'un tiers des références). Le Directeur de la production explique qu'il s'agit de matériaux vendus mais qui n'ont pas été utilisés sur les chantiers. C'est une pratique courante que de prévoir un peu plus, "au cas où". Les matériaux ont été payés par le client, mais comme celui-ci ne veut rien garder, l'entreprise les récupère et les réintroduit dans son circuit de production. Devant les quantités importantes de matériaux en aluminium et leur valeur (approximativement 30% du stock au bilan, soit 6 % de l'actif avant inventaire, soit 4,5% du résultat), Madame LIGGI demande à ce que l'inventaire soit refait en sa présence lors du prochain week-end en y intégrant toutes les références, faute de quoi elle serait amenée à émettre une réserve lors de la certification.

Scénario 10 LIGGI : AERO

Madame LIGGI, inspectrice GSAC, est affectée depuis plusieurs années auprès d'une grande compagnie aérienne. Les conditions de travail se sont détériorées, par manque de personnel dans l'UO. **[**Une de ses collègues a parfois subi, de façon pense-t-elle injuste, les sanctions orales de l'échelon central pour manquement à la célérité de prise de décision et de notification des écarts **MID]**. **[**Les écarts, mêmes élevés, ont toutefois toujours été notifiés, même lorsque le client menaçait de faire pression au niveau de la Direction Générale du GSAC **MIF]**. Le dimanche 21 juillet à 21h15, le service technique, ainsi que le veut la procédure, informe Madame LIGGI en urgence, qu'un avion devant assurer un vol vers MOSCOU, départ planifié le dimanche à 23h10 à CDG, présente un impact en zone pressurisée, très légèrement supérieur aux tolérances des données constructeur. (+ 1mm en profondeur et + 2 % en surface).
Madame LIGGI demande par téléphone au Responsable Technique de la compagnie si des impacts similaires ont été acceptés dans le passé. Le Responsable Technique l'informe, une heure plus tard, qu'il n'a pas pu avoir l'information demandée. Madame LIGGI lui demande s'il a contacté le constructeur. L'interlocuteur du constructeur joint par téléphone ne peut fournir de réponse avant le lundi matin 9h00.
Après réflexion, Madame LIGGI refuse de libérer l'appareil tant que l'avis du constructeur n'aura pas été connu ou tant que l'impact n'aura pas été réparé.

Scénario 10 LIGGI : GRH

Madame LIGGI est Directrice des Ressources Humaines dans une PME régionale qui réalise de l'entretien de machines outils pour l'industrie aéronautique. La situation économique est très tendue. **[**Le Directeur Commercial a d'ailleurs subi, de façon pense-t-elle injuste, les sanctions orales du Directeur Général pour manquement dans la négociation des contrats **MID]**. Par ailleurs, **[**malgré les difficultés financières, le Directeur Général a toujours fait en sorte que le droit du travail soit respecté **MIF]**. Ce mois-ci, en raison de soucis de trésorerie, le Directeur Financier vient demander à Madame LIGGI s'il est possible de préparer les chèques avec la date d'émission habituelle, le 5 du mois suivant, mais de ne les distribuer que le 11. Ces six jours de décalage devraient permettre de compenser le découvert bancaire temporaire. Madame LIGGI refuse et distribue les chèques à la date habituelle.

Scénario 11 GRANDT : CAC

La société VTH est cliente du cabinet de commissariat aux comptes où exerce Monsieur GRANDT. **[**Le cabinet dispose d'un code de déontologie dans lequel est rappelée la nécessité de remonter à la hiérarchie tout signe de défaillance du client **MEF]**. **[**Mais son contenu n'est pas systématiquement suivi, quelques auditeurs déclarant parfois que certains passages sont inadaptés aux situations d'audit **MED]**. La situation de trésorerie de VTH se dégrade depuis 3 années consécutives. Monsieur GRANDT constate que les frais financiers ont triplé alors que les emprunts à moyen et long terme n'ont pas évolués. La situation de trésorerie d'exploitation est extrêmement tendue et ne pourra pas perdurer au-delà de quelques semaines. Deux entretiens avec la Direction de VTH ont révélé que la petite taille de VTH ne permet pas de négocier les délais de règlements clients et fournisseurs. Elle finance ses défaillances de trésorerie par des concours bancaires à des taux exorbitants. Son idée est par ailleurs de présenter une situation financière acceptable à un concurrent avec lequel elle envisage de réaliser une fusion et ainsi atteindre un niveau critique d'influence sur le marché. Monsieur GRANDT décide de proposer au Dirigeant du cabinet de déclencher la procédure d'alerte auprès du tribunal de commerce.

Scénario 11 GRANDT : AERO

Monsieur GRANDT est affecté depuis 5 ans dans une Unité Opérationnelle d'Ile de France. **[**Il a pris connaissance du nouveau code de déontologie du GSAC dans lequel est rappelé l'importance de ne jamais sous-évaluer les écarts constatés **MEF]**. **[**Toutefois le contenu du code de déontologie n'est pas systématiquement suivi, quelques collègues déclarant parfois que certains passages sont inadaptés à la situation d'audit **MED]**. Lors d'un audit Part 145, Monsieur GRANDT, inspecteur au GSAC, révèle que suite à l'audit effectué un an avant, aucune amélioration n'est notée concernant la gestion des personnels habilités APRS (Approbation Pour Remise en Service). Ce constat ne remet pas en cause la procédure de l'organisme, mais sous-entend que le salarié responsable de cette gestion ne met pas en œuvre les instructions. Le Directeur du Personnel explique que ce poste à connu 3 personnes différentes en un an en raison de départs subits et la difficulté à recruter une personne compétente et de confiance. Monsieur GRANDT décide de notifier un écart de niveau 2.

Scénario 11 GRANDT : GRH

Monsieur GRANDT est le Directeur du Personnel du cabinet conseil XXL.SA. **[**Ce cabinet conseil dispose d'un code de déontologie dans lequel il est rappelé la nécessité d'éviter toute discrimination entre hommes et femmes **MEF]**. **[**Mais son contenu n'est pas systématiquement suivi, quelques responsables de services déclarant parfois que certains passages sont inadaptés aux situations d'embauche **MED]**. En l'occurrence, pour la nouvelle campagne annuelle de recrutement qui débutera dans deux semaines, les responsables de services ont souhaité que trois postes ne soient pas pourvus par des femmes sauf après s'être assuré que la maternité ou des enfants en bas âge ne perturberont pas la mission confiée à la nouvelle embauchée. Monsieur GRANDT réunit ses chargés de recrutement et leur donne les objectifs de recrutement sans faire mention des exigences spécifiques des chefs de services.

Scénario 12 OFRAIN : CAC

Le cabinet de commissariat aux comptes, où travaille Monsieur OFRAIN depuis deux ans, vient d'obtenir le mandat d'une société de services aux entreprises à l'étranger. **[**Les collègues auditeurs de Monsieur OFRAIN révèlent systématiquement dans leurs rapports tout écart constaté, même mineurs **MIF]**. Monsieur OFRAIN termine l'analyse des risques et tout particulièrement la séparation des tâches au sein de l'entreprise. Il constate que la caisse d'espèces est manipulée et enregistrée en comptabilité par la même personne. En outre, aucune procédure de contrôle n'est prévue dans le recueil des procédures du client. **[**Madame KOJOVA, auditrice dans la même équipe, lui suggère de retranscrire ses constatations **MEF]**. Parallèlement, **[**Monsieur OFRAIN a eu l'occasion de voir son rapport modifié par sa hiérarchie afin de minimiser l'impact de constations similaires faites lors de deux précédents audits **MID]**. Les paiements en espèces sont relativement fréquents. Monsieur OFRAIN ne notifie pas ce fait dans son rapport.

Scénario 12 OFRAIN : AERO

Monsieur OFRAIN est inspecteur depuis deux ans au GSAC, au sein d'une très grosse Unité Opérationnelle. **[**Les collègues de Monsieur OFRAIN notifient systématiquement tout écart constaté dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) **MIF]**. Lors d'un audit Part 21G d'un organisme fabricant des vérins de train d'atterrissage, portant sur les moyens de mesure, Monsieur OFRAIN, responsable de surveillance de l'organisme constate les éléments suivants :

- une clé dynamométrique disponible en atelier est hors validité,
- le PV d'étalonnage d'un manomètre est non visé.

[Madame KOJOVA, auditrice dans la même équipe, lui suggère d'ouvrir un écart de niveau 2 **MEF]**. Parallèlement, **[**Monsieur OFRAIN a eu l'occasion de voir son rapport modifié par sa hiérarchie afin de minimiser l'impact de constations similaires faites lors de deux précédents audits **MID]**. Monsieur OFRAIN décide de faire une simple remarque sur les moyens de mesure.

Scénario 12 OFRAIN : GRH

Monsieur OFRAIN est chargé de la rémunération des journalistes dans un petit groupe de presse régionale. **[**Le collègue chargé des contrats de travail et des congés est particulièrement attentif au respect des règles applicables à sa fonction **MIF]**. La situation financière du journal "*la vie du Lezzar Libéré*" est tendue. Le Rédacteur en Chef souhaite fidéliser ses meilleurs journalistes qui risquent de partir pour la concurrence. Faute de les payer plus, il propose à Monsieur OFRAIN de les autoriser à produire des justificatifs de repas pris en famille au restaurant en les faisant ensuite passer pour des repas professionnels. **[**Monsieur OFRAIN a déjà constaté que le Directeur du groupe avait accepté ce type de solution pour rétribuer ponctuellement certains salariés **MID]**. Pourtant, **[**Madame KOJOVA, responsable financière lui suggère d'éviter cette pratique, bien qu'elle soit très courante dans le secteur de la presse et sans risque **MEF]**. Il accepte le principe des frais.

Scénario 13 LESEING : CAC

[Le cabinet AUDICERT est régulièrement consulté par de nouveaux clients potentiels qui ont visité le site internet sur lequel sont mentionnés les principes de qualité du cabinet **MIF]**. Monsieur LESEING y est responsable de mission. **[**Son avancement s'est brutalement ralenti, pour avoir remis en cause, de façon légitime, les décisions d'un Commissaire aux comptes du cabinet dont il reprenait le mandat **MED]**. Cette année, il a repris un mandat âgé de 2 ans : GEEL.SAS (services à la personne). Monsieur LESEING consolide les résultats des différents cycles afin de formuler un avis définitif. La société GEEL.SAS est en bonne santé financière. Elle a vu son activité tripler cette année, et doubler l'année précédente. Ses effectifs sont désormais de 112 personnes. Le résultat comptable est en croissance supérieure à celle du chiffre d'affaires. Aucun cycle n'a présenté d'erreur notable, mais a mis en évidence des règlements en espèces très importants de la part des principaux clients. Mais Monsieur LESEING a cependant mis au jour une absence de contrôles internes efficaces. Cette constatation est d'autant plus importante que le turn-over est fort (35 %) et que les manipulations d'argent liquide sont très fréquentes (41 % des clients paient en espèces des sommes largement supérieures à 3 000 €). **[**La mise en place d'un contrôle interne efficace engendrerait un surcoût ainsi qu'un déficit à court terme. Le Dirigeant de GEEL.SAS déclare ne pas pouvoir ni vouloir former le personnel actuel. Il affirme qu'il est disposé à licencier 20 % de son effectif si on le force à mettre en place un dispositif de contrôle coûteux **MID]**. Monsieur LESEING décide d'établir une déclaration de soupçons à TRACFIN.

Scénario 13 LESEING : AERO

Inspecteur au GSAC, Monsieur LESEING assure le suivi d'usines. **[**Depuis deux ans, sa progression professionnelle est freinée. Il avait provoqué des tensions en mettant légitimement en cause des décisions de l'échelon central **MED]**. MECALLU produit des pièces aéronautiques (9% de son activité totale). **[**Son Dirigeant a fait part à Monsieur LESEING de son intérêt pour le site internet du GSAC et du suivi de la certification ISO de ce dernier **MIF]**. Monsieur LESEING entame une procédure de maintien d'agrément Part 145 auprès de MECALLU. Il commence par une revue des procédures. Lors de l'examen des documents papiers, il relève des problèmes au niveau des indices de révision. Le Responsable Qualité lui affirme que les techniciens utilisent toujours les dernières versions. Monsieur LESEING demande donc à voir la procédure de révision des procédures, permettant d'identifier sans équivoque les versions applicables. Le Responsable Qualité répond qu'elle n'est plus mise à jour mais que les chefs d'ateliers peuvent visionner la liste des documents actifs sur le système informatique. Les postes informatiques ne sont accessibles qu'aux chefs d'équipes et non à l'ensemble des personnels intervenant sur les matériels. Le Responsable Qualité justifie cette limitation d'accès en expliquant que les chefs d'équipes sont ceux qui donnent les instructions quotidiennes sur les modes opératoires. **[**Il ajoute que le Directeur Général ne souhaite pas investir dans une réorganisation spécifique aux activités aéronautiques, quitte à cesser cette activité marginale et se séparer de 12 salariés **MID]**. Monsieur LESEING, notifie un écart de niveau 2.

Scénario 13 LESEING : GRH

Monsieur LESEING est Directeur du Personnel dans une entreprise à fort contexte réglementaire. **[**Le site internet de l'entreprise met fortement en avant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise tant en matière d'environnement qu'en matière de respect des salariés **MIF]**. Monsieur LESEING espérait prendre le poste de Directeur d'Exploitation, mais **[**sa promotion a été stoppée nette après avoir critiqué, à juste titre, une orientation stratégique de la Direction Générale **MED]**. Dans cette activité la formation du personnel est obligation légale et doit être justifiée chaque année. Cette année, la rentabilité d'un département de l'entreprise a été particulièrement mauvaise. Pour limiter les dégâts, le manager du département a décidé de reporter certaines formations à l'année suivante. **[**Monsieur

LESEING sait que s'il impose les formations légales, le département sera certainement fermé pour non viabilité économique, ce qui entraînerait la suppression de 51 emplois **MID]**. Dans le cas contraire, il exposerait l'entreprise à des sanctions légales pour manquement aux obligations de formation, ce qui se traduirait dans un premier temps par une forte amende. Monsieur LESEING décide de rappeler à l'ordre le manager pour qu'il fasse suivre les formations au personnel avant la fin de l'année.

Scénario 14 NARTORD : CAC

La société FLEREX SAS (produit et distribue exclusivement en France) vient de signer un mandat avec le cabinet de commissariat aux comptes dans lequel travaille Mademoiselle NARTORD. **[**Ce client a fait appel au cabinet à la suite d'une conférence en université, donnée par le dirigeant du cabinet, sur les pratiques de management de la qualité en commissariat aux comptes **MIF]**. **[**Mademoiselle NARTORD a participé à la dernière réunion sur l'interprétation de la notion d'indépendance de l'auditeur dans le code de déontologie **MEF]**. **[**A cette occasion ses collègues ont exprimé leurs interrogations sur la réelle applicabilité de celui-ci et son caractère parfois moraliste **MED]**. Mademoiselle NARTORD s'occupe d'analyser les méthodes de gestion ayant un impact sur les comptes. La valeur avant révision représente 60% des capitaux propres. A ce titre, elle a été amenée à questionner son client sur la méthode de gestion des stocks. En l'absence de réponse claire, elle a vérifié par elle-même, et constaté l'application de deux méthodes. Le LIFO est utilisé pour la grande majorité des matières sujettes à forte inflation et les produits finis. Le FIFO est utilisé pour une dizaine de références approvisionnées. Mademoiselle NARTORD s'apprête à formuler un refus de certification.

Scénario 14 NARTORD : AERO

Mademoiselle NARTORD travaille au GSAC depuis 12 ans. Elle effectue une mission chez HELICALL dans un pays hors Union Européenne sous embargo des Etats-Unis depuis plusieurs années. **[**Le Directeur Technique d'HELICALL est venu à plusieurs reprises à la rencontre du GSAC lors du précédent Salon International Aéronautique du Bourget **MIF]**. **[**La semaine précédent son départ en mission, Mademoiselle NARTORD a participé à la réunion sur le code de déontologie au siège du GSAC **MEF]**. **[**A cette occasion, ses collègues ont exprimé leurs interrogations sur la réelle applicabilité de celui-ci et son caractère parfois moraliste **MED]**. Aujourd'hui, dans le cadre d'un audit d'un atelier agréé Part 145 chez HELICALL, elle s'aperçoit que la documentation utilisée pour entretenir des moteurs d'origine américaine est périmée. Il n'y a pas d'abonnement possible à la mise à jour de la documentation, l'embargo empêchant toute importation de documentation américaine nécessaire à l'entretien de certains appareils. Le responsable technique explique qu'il s'organise pour avoir les informations au cas par cas en fonction des appareils grâce aux bonnes relations maintenues avec une firme aéronautique d'un pays voisin qui n'est pas sous embargo. Mademoiselle NARTORD notifie un écart de niveau 2 dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) pour données d'entretien non à jour.

Scénario 14 NARTORD : GRH

Le PDG de la société FLEREX SA (Activité de BTP), est aussi membre de la commission santé et sécurité de la Fédération Française des métiers du Bâtiment. **[**A ce titre, il a été invité le mois passé à faire une conférence à la Sorbonne sur la prévention des risques professionnels **MIF]**. **[**Mademoiselle NARTORD, nouvelle Directrice du Personnel, a participé il y a quelques jours à une réunion de direction présentant le nouveau code de déontologie, et plus particulièrement la partie "respect des règles de droit social et de droit du travail" **MEF]**. **[**A cette occasion, ses collègues ont exprimé leurs interrogations sur la réelle applicabilité de celui-ci et son caractère parfois moraliste **MED]**. Mademoiselle NARTORD apprend qu'un salarié s'est cassé le poignet sur un chantier et ne peut plus

assumer sa tâche. Le coût engagé par la déclaration auprès de la Caisse d'Assurance Maladie et des assureurs pourrait être minimisé. Pour cela il suffirait de déclarer que son poste a été aménagé et demander au salarié de rester chez lui le temps de sa convalescence tout en étant rémunéré normalement. Finalement Mademoiselle NARTORD décide de déclarer l'accident et l'arrêt de travail complet auprès des organismes externes.

Scénario 15 DAVALTIEN : CAC

Monsieur DAVALTIEN est Manager dans un cabinet de commissariat aux comptes. Sa position l'a amené à couvrir quelques erreurs des auditeurs de son équipe. **[**Il y a 6 mois, le Commissaire aux comptes en a pris conscience et l'a officiellement sanctionné avec un avertissement **MEF]**. Monsieur DAVALTIEN traite le cycle client chez N²A-SA. Il y intervient depuis 8 ans. Les premiers tests substantiels n'ont pas mis en avant d'erreur particulière. Toutefois en raison du peu d'informations fournies sur le niveau de contrôle interne, il souhaite réaliser des sondages supplémentaires sur 250 factures dont le montant hors taxes est inférieur au seuil de travail. 76 d'entre elles sont datées de fin décembre et libellées "situation d'avancement". Après vérification de la comptabilité en janvier il s'avère que ces factures ont toutes fait l'objet d'un avoir. Le total hors taxes représente 3,2 % du résultat net. **[**Après recherche d'informations, il s'avère qu'un responsable d'activité tente de dissimuler une baisse d'activité de son secteur, car il risque d'être licencié pour ne pas avoir rempli ses objectifs pour la seconde année consécutive **MID]**. **[**Sollicité par Monsieur DAVALTIEN, Monsieur ZIMMER, Manager dans le même cabinet, estime qu'il n'y a pas lieu de mentionner ces faits. Il serait juste souhaitable de s'assurer que cette pratique ne se renouvelle pas lors de l'exercice suivant **MED]**. Monsieur DAVALTIEN décide d'inscrire ce problème dans son rapport, sans toutefois le qualifier de fraude.

Scénario 15 DAVALTIEN : AERO

Monsieur DAVALTIEN a encadré pendant 8 ans une équipe d'auditeurs GSAC qui surveillaient un grand assembleur. Sa position l'a amené à couvrir quelques erreurs des auditeurs de son équipe. **[**Il y a 6 mois, l'échelon central en a pris conscience et l'a officiellement sanctionné avec un avertissement **MEF]**. Monsieur DALVATIEN est aujourd'hui inspecteur en aviation générale. Le 13 juin, il reçoit l'appel de Monsieur FAVRES, technicien d'un aéroclub français dont il effectue la surveillance. Monsieur FAVRES lui demande de venir en urgence effectuer la visite d'un planeur dont le Certificat De Navigabilité a expiré il y a 72 heures. Monsieur DAVALTIEN répond qu'il est extrêmement chargé et qu'il lui est impossible de se déplacer avant deux semaines. **[**Le technicien s'affole de ce délai et lui explique que son emploi est en jeu car il a parfaitement conscience d'avoir oublié de faire la demande d'intervention 1 mois à l'avance comme le veut la procédure. Il lui explique qu'il n'a pas encore informé sa direction, et qu'il a laissé le planeur en service **MID]**. Il demande à Monsieur DAVALTIEN de bien vouloir renouveler le Certificat de Navigabilité à distance, et d'effectuer la visite ultérieurement. **[**Monsieur DAVALTIEN demande l'avis d'un collègue expérimenté. Ce dernier rappelle qu'il connaît cet aéroclub depuis 12 ans, et que le GSAC n'a jamais eu à émettre la moindre remarque sur la qualité de l'entretien des appareils lors des différentes visites dont la dernière remonte à deux mois **MED]**. Monsieur DAVALTIEN consulte le dossier technique de l'appareil et renouvelle depuis son bureau le CDN, tout en prévoyant une intervention deux semaines plus tard.

Scénario 15 : GRH

Monsieur DAVALTIEN est Directeur Adjoint des Ressources Humaines dans un parc de loisirs. Il est en charge de l'administration du personnel. Il lui est arrivé à quelques reprises de ne pas compter certains congés pour des salariés en difficulté personnelle. **[**Son supérieur hiérarchique s'en est

aperçu il y a 6 mois et l'a officiellement sanctionné avec un avertissement **MEF]**. Aujourd'hui, un salarié est soupçonné d'encaisser le paiement de certains billets d'accès mais il n'y a pas de preuves. **[**La personne est toutefois connue pour avoir d'importants soucis financiers personnels en raison de sa charge de famille nombreuse **MID]**. **[**Sollicité par Monsieur DAVALTIEN, Monsieur ZIMMER qui est responsable juridique lui suggère de concevoir intelligemment une preuve **MED]**. Monsieur DAVALTIEN décide de profiter d'une période d'arrêt de l'attraction pour maintenance, pour faire installer à l'insu du salarié soupçonné deux caméras qui permettront de voir les manipulations des billets en caisse.

Annexe 7. **Notice d'accueil des sujets expérimentaux**

Bonjour,

Je vous en prie, installez-vous à chaque place disposant d'un classeur, mais je vous demanderai de ne pas l'ouvrir pour l'instant.

Bien, avant de vous présenter comment cela va se dérouler, je vous remercie d'avoir organisé votre emploi du temps de façon à être présent aujourd'hui. Je sais que votre temps est précieux et nous allons éviter de le gaspiller.

Pour celles et ceux d'entre vous que je n'ai pas eu l'occasion de croiser, je suis Olivier Charpateau. La recherche à laquelle vous participez depuis quelques semaines est une longue recherche entamée il y a maintenant deux ans et demi. Elle devrait se terminer début 2009.

Vous avez, dans un premier temps rempli un questionnaire général par internet. Aujourd'hui nous allons parler de votre activité professionnelle. J'espère que chacun d'entre vous dispose de son code d'auditeur que je vous avais transmis dans mon premier mail. Sinon, je vous prie d'aller le récupérer dès maintenant, car nous ne pourrons pas commencer sans, et je n'ai aucun moyen de vous le donner.

Avant de commencer, je tiens à vous rappeler que la durée de cette simulation ne dépassera vraisemblablement pas 1 h et 45 m. Le temps n'est pas une contrainte. Il ne s'agit pas d'une course…Peu nous importe que vous preniez 50 minutes ou 1 h 30. Si toutefois, vous aviez fini avant, je vous demande de ne pas sortir de la salle afin de ne pas perturber vos collègues. Un petit document en fin de classeur vous renseignera plus avant sur la logique de cette recherche, et vous permettra de patienter jusqu'à ce que tout le monde ait terminé. Vous pourrez repartir avec ce document.

Il y a une condition essentielle pour la réussite de notre simulation. Vous ne devez changer de page que lorsque vous avez terminé la page courante. Vous pouvez

ouvrir le classeur, mais merci de rester sur la première page. (lecture par chacun du titre).

Sur la page suivante, vous voudrez bien noter dès maintenant le code personnel que je vous ai individuellement attribué. C'est l'unique moyen pour moi d'associer les résultats d'aujourd'hui avec ceux du premier questionnaire et avec ceux de la troisième étape.

Je vous propose de passer à la page suivante que je vais vous lire. Il s'agit des instructions pour utiliser le questionnaire. (Lecture à voix haute).

Commentaire de la question Selon vous quel serait l'avis de l'ensemble de la profession (CAC ou GSAC) ? "*Nous souhaitons savoir si vous pensez que les autres auditeurs, ou responsables dans votre métier auraient une vision similaire ou différente de la vôtre.*"

Commentaire de la question Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ? "*Il s'agit de votre perception personnelle dont nous parlons*".

Commentaire de la question Cette conséquence la plus grave toucherait principalement : *"la notion de proximité est ici une notion affective. Vous pouvez vous sentir proche d'une personne géographiquement, socialement, culturellement très éloignée, et inversement. Il s'agit toujours de votre perception des personnes touchées par la conséquence la plus grave citée au-dessus, même si vous avez considéré que la conséquence était peu grave".*

A partir de maintenant, toutes les informations sont dans le document. Il s'agit d'un travail individuel. Je répondrais à vos questions en fin de séance. A tout à l'heure.

Annexe 8. **Matériel expérimental commissariat aux comptes**

SIMULATION
SUR
LE PROCESSUS DE DECISION
DES AUDITEURS

Laboratoire de recherche GREGOR (Groupe de Recherche En Gestion et ORganisation)
Institut d'Administration des Entreprises de Paris- Panthéon-Sorbonne

Ecole Doctorale-Science de la Décision et de l'Organisation
IAE de Paris, HEC Paris, ENSAM

VOTRE NUMERO D'IDENTIFICATION :

Vous avez en votre possession une série de 15 cas d'audit relatifs à votre métier.

Nous vous demandons de lire attentivement chaque cas et de répondre aux questions qui sont posées à la fin de chaque cas.

ATTENTION. Les cas présentés le sont volontairement dans un ordre précis. Nous vous demandons donc de ne passer à la page suivante que lorsque vous aurez terminé de traiter la page en cours.

Nous vous remercions par avance de votre participation.

INSTRUCTIONS POUR RENSEIGNER LE QUESTIONNAIRE

Lisez attentivement la courte histoire qui est présentée. Nous vous demanderons ensuite de répondre aux questions en cochant la réponse dans chaque grille. Si aucune réponse ne paraît correspondre parfaitement à votre avis, cochez la **réponse qui vous semble la plus proche**.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse comme il pourrait y en avoir en mathématique.

Les histoires sont indépendantes les unes des autres. Ne tenez compte que du contenu de chaque histoire.

Dans tous les cas, les entreprises sont françaises et appliquent les règles françaises de comptabilité.

Voici un exemple.

Monsieur A constate un écart d'audit entre le processus audité et le référentiel. Il demande un avis à sa collègue Madame B. Au final, Monsieur A décide de mentionner l'écart mineur dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur A ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☒4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☒2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☒3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☒1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☒5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☒6	☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'écart constaté ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☒5 - ☐6 - ☐7

B : Le conseil de sa collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☒6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		x
En second	x	

MAINTENANT VOUS POUVEZ PASSER AU PREMIER CAS

Madame MARLY 1

Lors de la révision des comptes de la Société ALPHA, Madame MARLY, auditrice dans un cabinet de commissariat aux comptes, fait le point sur les événements post-clôture. La Direction de l'entreprise n'a signalé aucun événement pouvant remettre en cause les résultats déjà vérifiés. Pourtant, Madame MARLY a eu connaissance, à la lecture de documents internes, de la situation de dépôt de bilan de l'entreprise qui loue à la société ALPHA l'ensemble du matériel de production des usines en Ile de France. Si cela se confirmait, le client devrait, soit restituer les matériels et renégocier avec un autre fournisseur, soit acquérir les infrastructures, ce qui provoquerait une modification substantielle de son bilan pour l'exercice à venir. Cela représente, au mieux, un risque d'exploitation très important, au pire, un risque pour la continuité de l'activité. Madame MARLY décide de mentionner ce risque dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame MARLY ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Madame JOULE 2

Une provision pour risque de 300 000 € a été enregistrée dans les comptes de la société MJ8 SA. Elle représente 10 % du résultat présenté. L'explication donnée par la Direction Générale est une succession de licenciements pour faute lors de l'exercice. Or ces anciens salariés ont tous signifié oralement, lors des entretiens préalables au licenciement, qu'ils allaient "*faire payer MJ8*" pour cela. Cependant aucun document écrit ne permet de justifier l'écriture comptable. La justification n'est fournie que par le Directeur Général et son Directeur des Ressources Humaines. Ils invoquent la violence des propos et des menaces proférées par les salariés licenciés. Madame JOULE, auditrice de MJ8 SA au titre du commissariat aux comptes, a pris connaissance de dossiers archivés dans le cabinet, où une situation très similaire avait amené les auditeurs du cabinet à refuser cette explication. Madame JOULE accepte l'écriture.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame JOULE ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La justification de la provision pour risque ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les décisions antérieures dans les dossiers archivés ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Madame LOKI 3

Madame LOKI audite le cycle des fournisseurs d'un client du cabinet de commissariat aux comptes. Le résultat comptable annoncé avant son intervention est très légèrement positif. Elle note que les comptes présentent plusieurs factures constatées d'avance, équivalant à 3% du résultat (le seuil de travail pour le cycle est de 2 %). Le relevé du compte n'est justifié que par une déclaration par mail des différents centres de responsabilité qui engagent les dépenses, reçoivent les livraisons et contrôlent les factures. Aucun document de rapprochement "bon de commande-facture-bon de livraison" n'est présent. Une procédure de circularisation auprès des fournisseurs concernés fait apparaître que les livraisons ont été réalisées généralement entre le 30 et le 31 décembre (exercice clos le 31-12). Il ne s'agit donc pas de factures constatées d'avance. Incertaine quant à la décision à prendre, Madame LOKI a fait appel à deux reprises à sa hiérarchie. Cette dernière lui a, à chaque fois, promis de regarder ce problème dans les heures suivantes. Malheureusement, particulièrement débordée, la hiérarchie n'a pas donné de réponse avant la date buttoir pour rendre le rapport sur ce cycle, et ce, malgré la relance faite par mail. Madame LOKI décide de ne pas noter cet écart dans son rapport, elle en fera la remarque oralement lors d'une réunion avec le client.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame LOKI ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'enregistrement des factures constatées d'avance ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : L'absence de réponse de la Direction du cabinet ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Monsieur STANH 4

Monsieur STANH est auditeur dans un cabinet de commissariat aux comptes. Il a pris connaissance du code de déontologie lors de son entrée dans le cabinet, il y a trois ans. Ce code décrit très précisément les comportements à risques, non autorisés par la profession, et plus particulièrement la nécessité de mentionner tout écart aux principes comptables. Lors de la vérification de la valorisation des encours de production de son client, Monsieur STANH constate que la méthode utilisée est celle du pourcentage d'avancement de la production appliqué au montant du contrat client. La survalorisation, liée à l'intégration de la marge prévisionnelle du contrat commercial dans le résultat final, représente 3% du montant total du bilan et 4 % du résultat avant révision. Monsieur STANH s'apprête à rédiger une observation sur l'application des principes comptables.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur STANH ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré ce type de situation ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Fréquemment

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La méthode de valorisation des encours ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le contenu du code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Monsieur GUITHAL 5

Au sein d'un cabinet de commissariat aux comptes, Monsieur GUITHAL a changé cette année d'équipe d'audit. Il audite de façon permanente la société DOO.SAS, grande entreprise de nettoyage industriel, seconde sur le marché national avec 18 000 salariés. Il suit les préparatifs de clôture annuelle et réalise une série de contrôles sur les commissions des commerciaux. Il s'aperçoit très vite qu'un commercial (qui a démissionné depuis 5 mois) avait mis en place un système de détournement de remboursement de frais en produisant des factures de frais grossièrement falsifiées. Le montant est estimé à 4 500 €. Lors d'un échange informel, un confrère de l'équipe lui rappelle que les collègues présentent toujours préalablement ce problème à la Direction du client, pour avis, afin de juger de l'opportunité de révéler le fait au parquet. Après avoir mis à l'abri les pièces, Monsieur GUITHAL décide de ne pas en parler au client et de proposer à la Direction du cabinet de présenter le dossier au parquet de justice.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur GUITHAL ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le comportement du commercial ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les habitudes précédentes ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Mademoiselle GALLOIS 6

Mademoiselle GALLOIS travaille dans un cabinet de commissariat aux comptes qui a dû récemment se séparer légitimement d'un auditeur de l'équipe ayant gravement manqué à ses obligations professionnelles. Mademoiselle GALLOIS audite de façon régulière son client RGB-SARL. La comptabilité générale et analytique de l'entreprise a été totalement informatisée en début d'exercice. Le système est ouvert sur la comptabilité des clients qui peuvent passer leurs commandes directement chez RGB-SARL, sans qu'il y ait intervention humaine. Mademoiselle GALLOIS a demandé à un expert en informatique de bien vouloir lui produire un rapport sur la sécurité des données informatiques comptables. Le rapport présente les éléments qui suivent. La procédure de sauvegarde n'est pas documentée. Il n'y a qu'une sauvegarde mensuelle et seulement des données. Le support magnétique de sauvegarde est conservé dans une armoire renforcée, à la direction financière, dans le même bâtiment que le service informatique. Seuls le grand livre et la balance sont édités trimestriellement. Un incident s'est produit en milieu d'année et a empêché la reprise des "A Nouveaux". Le cabinet n'avait jusqu'à présent pas rencontré ce type de problème. Mais la Direction du cabinet soutient la démarche de son auditrice qui a fait appel à un expert. Mademoiselle GALLOIS décide de notifier ce problème de sécurité informatique et de proposer un refus de certification.

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle GALLOIS ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le traitement informatique de la comptabilité ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le départ d'un précédent auditeur ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le soutien de la hiérarchie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur VIALIK 7

Au sein d'un cabinet de commissariat aux comptes, Monsieur VIALIK traite le cycle des investissements d'une entreprise de services. Sur l'exercice clos, cette dernière a totalement renouvelé son matériel mobilier à la faveur d'un changement de locaux. L'inventaire des immobilisations fait apparaître des sorties très importantes : 800 postes de travail pour une valeur brute de 1 000 000 € et une valeur nette comptable quasiment nulle de 13 400 €. Cette somme dépasse le seuil de travail du cycle. Le client ne peut cependant pas présenter les justificatifs de sorties des immobilisations. En effet, la société "Broker" qui a pris en charge le déblaiement des mobiliers, sans frais, a déposé le bilan avant de fournir les attestations d'enlèvement des matériels, ni même un accusé de réception de commande. Il est arrivé à deux reprises par le passé que le Directeur du cabinet refuse cette situation et en fasse état dans le rapport final. Mais aujourd'hui, le Manager de Monsieur VIALIK lui demande de ne pas notifier ce problème. Après avoir vérifié les bons de commande passés par le client à "Broker", et avoir vérifié l'existence puis la disparition de cette dernière, Monsieur VIALIK décide d'accepter l'écriture de sortie des immobilisations.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur VIALIK ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'enregistrement des sorties d'immobilisations ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La précédente décision du Directeur ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La demande du Manager ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Madame MICHAME 8

En qualité d'auditrice expérimentée de commissariat aux comptes, Madame MICHAME reprend le dossier d'un journal régional, qui a été traité pendant 4 ans par son confrère, aujourd'hui promu Manager dans une autre équipe. La veille, lors d'une réunion, la Direction a rappelé les exigences professionnelles pour que chaque écart d'audit constaté soit notifié en toutes circonstances. Madame MICHAME a effectué des traitements statistiques des notes de frais du personnel du journal régional. Le montant global par salarié n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent. Elle ne constate aucun problème d'enregistrement, mais décide de réaliser des vérifications sur les pièces justificatives car les charges de personnel ont en revanche diminué depuis 3 ans mais avec un même effectif. Elle constate que dans les frais de déplacement sont enregistrés de très nombreux déplacements domicile-lieu habituel de travail. Il ne s'agit donc pas de frais, mais d'une rémunération. Or, les charges sociales associées ne sont ni enregistrées, ni payées, ni déclarées. Le montant de l'erreur est tout juste égal au seuil de travail du cycle défini en début de mission. Si Madame MICHAME révèle ce problème, elle dévoile du même coup que son prédécesseur n'avait pas appliqué les règles de qualité du métier. Elle décide de ne pas inscrire cet élément dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame MICHAME ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le traitement des frais de déplacement ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le message de la Direction sur les règles professionnelles ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La précédente décision de l'auditeur devenu Manager ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur DE LITERE 9

Monsieur DE LITERE est auditeur senior dans un cabinet de commissariat aux comptes. Sur le cycle clients d'une société de 800 salariés dont le contrôle interne est apparu très fiable, il réalise un contrôle par échantillonnage afin de s'assurer que les factures sont toutes enregistrées et que les ventilations hors taxes et TVA sont correctes. L'échantillon représente les 250 factures ayant le montant le plus important. La 228ème facture a mal été enregistrée. Le montant de la TVA est erroné. Il est minimisé par rapport au montant réel. Deux possibilités se présentent à Monsieur DE LITERE. Valider le cycle en l'état ou demander à vérifier une séquence supplémentaire afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un problème récurrent. Dans ce second cas, le travail supplémentaire serait très important pour Monsieur DE LITERE. Son collègue, travaillant sur le cycle fournisseurs, a rencontré un problème identique et n'a pas jugé utile de traiter une séquence supplémentaire. En outre, le responsable de la mission d'audit lui rappelle que l'organisation du client n'a pas changé depuis l'année passée et qu'il n'y a donc aucune raison de soupçonner un problème de méthode. Monsieur DE LITERE s'en tient à cette erreur constatée. Il demande oralement sa correction sans diligences complémentaires, et sans mentionner d'écart dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur DE LITERE ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'erreur constatée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les décisions du collègue sur le cycle fournisseurs ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le commentaire du responsable de la mission ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Madame LIGGI 10

Le cabinet de commissariat aux comptes dans lequel travaille Madame LIGGI est en réorganisation depuis 2 ans. Les conditions de travail se sont détériorées, par manque de personnel. Une de ses collègues a parfois subi, de façon pense-t-elle injuste, les sanctions orales du Directeur pour manquement à la célérité de traitement de certains dossiers. Les refus ou réserves ont toujours été rédigés, même lorsque le renouvellement du mandat était menacé. Madame LIGGI s'occupe du cycle des stocks d'un client dont elle reprend le dossier. N'ayant pu assister à l'inventaire, elle demande à visualiser les stocks réels. Devant l'état de désorganisation de ces derniers, elle décide de faire des tests substantiels de réalité et de présence. Elle découvre alors que de nombreux produits physiquement présents dans les stocks ne sont pas comptabilisés (plus d'un tiers des références). Le Directeur de la production explique qu'il s'agit de matériaux vendus mais qui n'ont pas été utilisés sur les chantiers. C'est une pratique courante que de prévoir un peu plus, "au cas où". Les matériaux ont été payés par le client, mais comme celui-ci ne veut rien garder, l'entreprise les récupère et les réintroduit dans son circuit de production. Devant les quantités importantes de matériaux en aluminium et leur valeur (approximativement 30% du stock au bilan, soit 6 % de l'actif avant inventaire, soit 4,5% du résultat), Madame LIGGI demande à ce que l'inventaire soit refait en sa présence lors du prochain week-end en y intégrant toutes les références, faute de quoi elle serait amenée à émettre une réserve lors de la certification.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame LIGGI ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La gestion des stocks ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La sanction subie par sa collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le comportement face au renouvellement du mandat ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur GRANDT 11

La société VTH est cliente du cabinet de commissariat aux comptes où exerce Monsieur GRANDT. Le cabinet dispose d'un code de déontologie dans lequel est rappelée la nécessité de remonter à la hiérarchie tout signe de défaillance du client. Mais son contenu n'est pas systématiquement suivi, quelques auditeurs déclarant parfois que certains passages sont inadaptés aux situations d'audit. La situation de trésorerie de VTH se dégrade depuis 3 années consécutives. Monsieur GRANDT constate que les frais financiers ont triplé alors que les emprunts à moyen et long terme n'ont pas évolués. La situation de trésorerie d'exploitation est extrêmement tendue et ne pourra pas perdurer au-delà de quelques semaines. Deux entretiens avec la Direction de VTH ont révélé que la petite taille de VTH ne permet pas de négocier les délais de règlements clients et fournisseurs. Elle finance ses défaillances de trésorerie par des concours bancaires à des taux exorbitants. Son idée est par ailleurs de présenter une situation financière acceptable à un concurrent avec lequel elle envisage de réaliser une fusion et ainsi atteindre un niveau critique d'influence sur le marché. Monsieur GRANDT décide de proposer au Dirigeant du cabinet de déclencher la procédure d'alerte auprès du tribunal de commerce.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur GRANDT ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La situation de trésorerie de VTH ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le code déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La déclaration des auditeurs au sujet du code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur OFRAIN 12

Le cabinet de commissariat aux comptes, où travaille Monsieur OFRAIN depuis deux ans, vient d'obtenir le mandat d'une société de services aux entreprises à l'étranger. Les collègues auditeurs de Monsieur OFRAIN révèlent systématiquement dans leurs rapports tout écart constaté, même mineurs. Monsieur OFRAIN termine l'analyse des risques et tout particulièrement la séparation des tâches au sein de l'entreprise. Il constate que la caisse d'espèces est manipulée et enregistrée en comptabilité par la même personne. En outre, aucune procédure de contrôle n'est prévue dans le recueil des procédures du client. Madame KOJOVA, auditrice dans la même équipe, lui suggère de retranscrire ses constatations. Parallèlement, Monsieur OFRAIN a eu l'occasion de voir son rapport modifié par sa hiérarchie afin de minimiser l'impact de constations similaires faites lors de deux précédents audits. Les paiements en espèces sont relativement fréquents. Monsieur OFRAIN ne notifie pas ce fait dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur OFRAIN ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La faiblesse du contrôle interne et la manipulation d'espèces ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : Le comportement de la hiérarchie sur certains dossiers ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : Le comportement systématique des collègues ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : Le conseil de Madame KOJOVA ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Monsieur LESEING 13

Le cabinet AUDICERT est régulièrement consulté par de nouveaux clients potentiels qui ont visité le site internet sur lequel sont mentionnés les principes de qualité du cabinet. Monsieur LESEING y est responsable de mission. Son avancement s'est brutalement ralenti, pour avoir remis en cause, de façon légitime, les décisions d'un Commissaire aux comptes du cabinet dont il reprenait le mandat. Cette année, il a repris un mandat âgé de 2 ans : GEEL.SAS (services à la personne). Monsieur LESEING consolide les résultats des différents cycles afin de formuler un avis définitif. La société GEEL.SAS est en bonne santé financière. Elle a vu son activité tripler cette année, et doubler l'année précédente. Ses effectifs sont désormais de 112 personnes. Le résultat comptable est en croissance supérieure à celle du chiffre d'affaires. Aucun cycle n'a présenté d'erreur notable, mais a mis en évidence des règlements en espèces très importants de la part des principaux clients. Mais Monsieur LESEING a cependant mis au jour une absence de contrôles internes efficaces. Cette constatation est d'autant plus importante que le turn-over est fort (35 %) et que les manipulations d'argent liquide sont très fréquentes (41 % des clients paient en espèces des sommes largement supérieures à 3 000 €). La mise en place d'un contrôle interne efficace engendrerait un surcoût ainsi qu'un déficit à court terme. Le Dirigeant de GEEL.SAS déclare ne pas pouvoir ni vouloir former le personnel actuel. Il affirme qu'il est disposé à licencier 20 % de son effectif si on le force à mettre en place un dispositif de contrôle coûteux. Monsieur LESEING décide d'établir une déclaration de soupçons à TRACFIN.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur LESEING ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Les carences du contrôle interne	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : La communication du cabinet via internet	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : Le risque pour les salariés si l'on impose un contrôle interne	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : L'absence d'avancement de M. LESEING	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Mademoiselle NARTORD 14

La société FLEREX SAS (produit et distribue exclusivement en France) vient de signer un mandat avec le cabinet de commissariat aux comptes dans lequel travaille Mademoiselle NARTORD. Ce client a fait appel au cabinet à la suite d'une conférence en université, donnée par le dirigeant du cabinet, sur les pratiques de management de la qualité en commissariat aux comptes. Mademoiselle NARTORD a participé à la dernière réunion sur l'interprétation de la notion d'indépendance de l'auditeur dans le code de déontologie. A cette occasion ses collègues ont exprimé leurs interrogations sur la réelle applicabilité de celui-ci et son caractère parfois moraliste. Mademoiselle NARTORD s'occupe d'analyser les méthodes de gestion ayant un impact sur les comptes. La valeur avant révision représente 60% des capitaux propres. A ce titre, elle a été amenée à questionner son client sur la méthode de gestion des stocks. En l'absence de réponse claire, elle a vérifié par elle-même, et constaté l'application de deux méthodes. Le LIFO est utilisé pour la grande majorité des matières sujettes à forte inflation et les produits finis. Le FIFO est utilisé pour une dizaine de références approvisionnées. Mademoiselle NARTORD s'apprête à formuler un refus de certification.

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle NARTORD ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Les méthodes de gestion des stocks ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La conférence de la Direction ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Les réunions sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

D : Les déclarations des collègues sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Monsieur DAVALTIEN 15

Monsieur DAVALTIEN est Manager dans un cabinet de commissariat aux comptes. Sa position l'a amené à couvrir quelques erreurs des auditeurs de son équipe. Il y a 6 mois, le Commissaire aux comptes en a pris conscience et l'a officiellement sanctionné avec un avertissement. Monsieur DAVALTIEN traite le cycle client chez N²A-SA. Il y intervient depuis 8 ans. Les premiers tests substantiels n'ont pas mis en avant d'erreur particulière. Toutefois en raison du peu d'informations fournies sur le niveau de contrôle interne, il souhaite réaliser des sondages supplémentaires sur 250 factures dont le montant hors taxes est inférieur au seuil de travail. 76 d'entre elles sont datées de fin décembre et libellées "situation d'avancement". Après vérification de la comptabilité en janvier il s'avère que ces factures ont toutes fait l'objet d'un avoir. Le total hors taxes représente 3,2 % du résultat net. Après recherche d'informations, il s'avère qu'un responsable d'activité tente de dissimuler une baisse d'activité de son secteur, car il risque d'être licencié pour ne pas avoir rempli ses objectifs pour la seconde année consécutive. Sollicité par Monsieur DAVALTIEN, Monsieur ZIMMER, Manager dans le même cabinet, estime qu'il n'y a pas lieu de mentionner ces faits. Il serait juste souhaitable de s'assurer que cette pratique ne se renouvelle pas lors de l'exercice suivant. Monsieur DAVALTIEN décide d'inscrire ce problème dans son rapport, sans toutefois le qualifier de fraude.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur DAVALTIEN ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble de la profession de CAC) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le traitement de la facturation ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : L'avertissement reçu par Monsieur DAVALTIEN ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le risque de licenciement du salarié "client" ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

D : Le conseil de Monsieur ZIMMER ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

QUELQUES INFORMATIONS VOUS CONCERNANT

Age (en chiffres) : ……. **Genre** : Femme ☐ Homme ☐

Niveau de diplôme le plus élevé:
Avant BAC ☐ BAC ☐ BAC+2 ☐ BAC+3 ☐ BAC+4 ou +5 ☐ BAC+6 et au-delà ☐
Type d'études
Ecole de Commerce ☐
Universitaire ☐
Expert Comptable ☐
Commissaire aux comptes ☐
Ecole d'ingénieur ☐
BTS / DUT ☐
Autres ☐

Taille du cabinet dont vous faites partie (en nombre d'auditeurs)
1 à 19 ☐ 20 à 49 ☐ 50 à 99 ☐ 100 à 199 ☐ 200 ou plus ☐
Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : ……
Nombre d'années d'ancienneté dans la profession : ……..

Merci pour votre participation, et à bientôt pour la troisième étape.

Annexe 9. **Matériel expérimental Auditeurs aéronautique**

SIMULATION

SUR

LE PROCESSUS DE DECISION

DES AUDITEURS

Laboratoire de recherche GREGOR (Groupe de Recherche En Gestion et ORganisation)

Institut d'Administration des Entreprises de Paris- Panthéon-Sorbonne

Ecole Doctorale-Science de la Décision et de l'Organisation

IAE de Paris, HEC Paris, ENSAM

VOTRE NUMERO D'IDENTIFICATION :

Vous avez en votre possession une série de 15 cas d'audit relatifs à votre métier.

Nous vous demandons de lire attentivement chaque cas et de répondre aux questions qui sont posées à la fin de chaque cas.

ATTENTION. Les cas présentés le sont volontairement dans un ordre précis. Nous vous demandons donc de ne passer à la page suivante que lorsque vous aurez terminé de traiter la page en cours.

Nous vous remercions par avance de votre participation.

INSTRUCTIONS POUR RENSEIGNER LE QUESTIONNAIRE

Lisez attentivement la courte histoire qui est présentée. Nous vous demanderons ensuite de répondre aux questions en cochant la réponse dans chaque grille. Si aucune réponse ne paraît correspondre parfaitement à votre avis, cochez **la réponse qui vous semble la plus proche**.
Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse comme il pourrait y en avoir en mathématique.
Les histoires sont indépendantes les unes des autres. Ne tenez compte que du contenu de chaque histoire.

Voici un exemple.

Monsieur A constate un écart d'audit entre le processus audité et le référentiel. Il demande un avis à sa collègue Madame B. Au final, Monsieur A décide de mentionner l'écart mineur dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur A ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☒4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble du GSAC) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☒2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☒3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☒1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☒5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☒6	☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'écart constaté ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☒5 - ☐6 - ☐7
B : Le conseil de sa collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☒6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		x
En second	x	

MAINTENANT VOUS POUVEZ PASSER AU PREMIER CAS

Madame MARLY

Madame MARLY réalise un audit Part 145 dans une importante compagnie aérienne. Son intervention se fait dans un atelier "roues". Au cours de ses vérifications, elle constate que les valeurs de serrage des jantes de maintien du pneumatique appliquées à un type de roue, dans une carte de travail, ne sont pas conformes et supérieures de 5% aux valeurs définies pour ce type de roue. Madame MARLY décide de noter cet écart majeur dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame MARLY ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Madame JOULE

Madame JOULE est auditrice dans une Unité Opérationnelle d'une grande ville de province. Lors d'un sondage documentaire "entretien aéronef" dans un atelier d'entretien, elle s'aperçoit que des opérations d'entretien ont été reportées et sont maintenant dépassées de quelques jours (5 jours). Madame JOULE, a pris connaissance de dossiers archivés sur ce client, où une situation très similaire avait amené les auditeurs du GSAC à notifier un écart. Madame JOULE décide de ne pas rapporter cet écart et de demander au responsable d'atelier d'engager les opérations d'entretien immédiatement.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame JOULE ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Quelle est l'importance des conséquences négatives possibles de votre décision ?

Nulle ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le dépassement de délai ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les décisions antérieures dans les dossiers archivés ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Madame LOKI

Madame LOKI effectue un audit dans un atelier d'entretien en base. Lors de la vérification d'un dossier qui permet de prononcer l'APRS (Approbation Pour Remise en Service), elle constate que certains signataires n'ont pas de licence validée spécifique à leur fonction. Ces personnes sont intervenues sur la partie "calculateurs embarqués". Incertaine quant à la décision à prendre, Madame LOKI a fait appel à deux reprises à sa hiérarchie. Cette dernière lui a, à chaque fois, promis de regarder ce problème dans les heures suivantes. Malheureusement, particulièrement débordée, la hiérarchie n'a pas donnée de réponse avant la date butoir pour rendre le rapport, et ce, malgré la relance faite par mail. Madame LOKI décide de ne pas noter cet écart de niveau 2 dans son rapport, elle en fera la remarque oralement lors d'une réunion avec le client.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame LOKI ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La non validité de quelques licences ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : L'absence de réponse de la hiérarchie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Monsieur STANH

Monsieur STANH a pris connaissance du code de déontologie lors de son entrée au GSAC, il y a deux ans. Ce code décrit très précisément les comportements à risques, non autorisés par la profession, et plus particulièrement la nécessité de mentionner tout écart constaté, indépendamment du contexte de l'organisme. Monsieur STANH suit l'activité d'un équipementier en région lyonnaise ayant aussi un agrément d'atelier d'entretien. Une revue des cartes de travail d'un dossier de maintenance montre l'absence des signatures sur des tâches apparemment réalisées, puisque les tâches suivantes sur la carte disposent de signatures. Monsieur STANH s'apprête à noter dans son Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) un écart.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur STANH ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré ce type de situation ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Fréquemment

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'absence de certaines signatures ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La présence du code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Monsieur GUITHAL

En début d'année, Monsieur GUITHAL a changé d'Unité Opérationnelle. Dans une compagnie dont il assure la surveillance, il doit effectuer le renouvellement de Certificat de Navigabilité d'un aéronef. Lors de l'étude des documents relatifs à l'application d'une consigne de navigabilité, Monsieur GUITHAL détecte la présence d'un document contrefait provenant d'un fournisseur de pièces de rechange. Lors d'un échange informel, un confrère de l'Unité Opérationnelle lui rappelle que ce type de problème est toujours présenté préalablement à la Direction de l'organisme, et que la notification de l'écart se fait uniquement si des actions correctives ne sont pas menées dans les trois mois. Après avoir mis à l'abri le document contrefait et les pièces, Monsieur GUITHAL décide de notifier officiellement ce fait auprès du département Transport Public du GSAC.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur GUITHAL ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le document contrefait ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les habitudes de travail dans l'UO ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Mademoiselle GALLOIS

Mademoiselle GALLOIS travaille dans une Unité Opérationnelle qui a dû récemment se séparer légitimement d'un auditeur ayant gravement manqué à ses obligations professionnelles. Mademoiselle GALLOIS audite de façon régulière l'organisme RGB-SARL. Lors du contrôle visuel des outillages de mesure, elle constate qu'il existe une dizaine de pieds à coulisse dans une armoire ouverte à tous, qui ne sont pas recensés et ne font l'objet d'aucun suivi. Le responsable de RGB-SARL affirme que ces instruments ne sont plus utilisés aujourd'hui. C'est la raison pour laquelle ils n'apparaissent pas dans le listing des outillages. Les auditeurs de l'Unité Opérationnelle n'ont, jusqu'à présent, jamais notifié d'écart dans une situation similaire. Mademoiselle GALLOIS, après investigation, a trouvé que l'organisme utilise ponctuellement ces pieds à coulisse pour des mesures lorsque les autres instruments ne sont pas disponibles. Soutenue par son responsable d'UO, Mademoiselle GALLOIS décide de notifier cet écart.

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle GALLOIS ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La présence de pieds à coulisse non suivis ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le licenciement d'un précédent auditeur ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le soutien de la hiérarchie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur VIALIK

Après 6 années passées au GSAC à surveiller les équipementiers, Monsieur VIALIK change de secteur d'activité et est affecté au suivi d'une compagnie aérienne de taille moyenne. Lors d'un contrôle MB303, l'équipage ne peut lui produire le Certificat de Navigabilité original. L'équipage ne dispose que d'une copie dans le cockpit. Il est arrivé à deux reprises par le passé que la Direction Technique du GSAC refuse cette situation et demande à ce que ces écarts soient inscrits dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS). Monsieur VIALIK a pu le constater dans les dossiers d'audit archivés. Mais aujourd'hui, le supérieur de Monsieur VIALIK lui demande de ne pas inscrire ce problème. La copie du CDN est dans le dossier archivé dans les bureaux du GSAC et cette compagnie n'a jamais fait l'objet de difficultés particulières. Après avoir pris connaissance de la copie archivée, Monsieur VIALIK décide de ne pas notifier l'absence de CDN original.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur VIALIK ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'absence de CDN original ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les précédentes décisions archivées ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La demande du supérieur de Monsieur VIALIK ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Madame MICHAME

En qualité d'auditrice expérimentée, Madame MICHAME reprend les activités de surveillance d'un fabricant de pièces et sous-ensembles de sièges passagers, précédemment traitées par un confrère, aujourd'hui promu dans une autre Unité Opérationnelle. La veille, lors d'une réunion, la Direction du GSAC a rappelé les exigences professionnelles pour que chaque écart d'audit constaté soit notifié en toutes circonstances. Madame MICHAME se rend dans l'usine pour auditer les modalités de stockage des pièces et matières premières servant à la fabrication. Elle relève que des pièces à durée de vie limitée sont périmées. Le responsable des stocks répond que cette organisation n'est pas nouvelle et qu'il n'y a jamais eu ni remarque du GSAC, ni incident révélé (utilisation d'une pièce périmée). Si Madame MICHAME révèle ce problème, elle dévoile du même coup que son prédécesseur n'avait pas appliqué les règles de qualité du métier. Elle décide de ne pas inscrire cet élément comme écart dans son rapport et seulement de demander oralement qu'une action corrective soit menée dans les prochaines semaines.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame MICHAME ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le traitement des pièces à durée de vie limitée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La réunion avec la Direction du GSAC ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La précédente décision de l'auditeur promu dans une autre UO ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur DE LITERE

Monsieur DE LITERE effectue la surveillance d'une usine de production agréée Part 21F dont le système qualité paraît très fiable. Au cours d'une revue d'un dossier contenant les fiches suiveuses de fabrication, l'auditeur constate que celles-ci sont fréquemment complétées et visées au crayon à papier. Deux possibilités se présentent à Monsieur DE LITERE. Valider la partie de l'audit en l'état ou demander à vérifier une séquence supplémentaire de dossiers afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un problème récurrent de méthode de travail. Dans ce second cas, le travail supplémentaire serait important pour Monsieur DE LITERE. Cela lui imposerait plusieurs heures de travail en cette fin de semaine déjà très chargée. Son collègue de mission a déjà rencontré ce type de problème et n'avait pas jugé nécessaire de mener des investigations supplémentaires. En outre, le responsable de la mission d'audit lui rappelle que l'organisation du client et les personnels n'ont pas changé depuis l'année passée et qu'il n'y a donc aucune raison de soupçonner un problème de méthode. Monsieur DE LITERE demande oralement la correction de cette erreur sans la mentionner dans son rapport.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur DE LITERE ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'erreur constatée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les décisions antérieures du collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le commentaire du responsable de la mission ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Madame LIGGI

Madame LIGGI, inspectrice GSAC, est affectée depuis plusieurs années auprès d'une grande compagnie aérienne. Les conditions de travail se sont détériorées, par manque de personnel dans l'UO. Une de ses collègues a parfois subi, de façon pense-t-elle injuste, les sanctions orales de l'échelon central pour manquement à la célérité de prise de décision et de notification des écarts. Les écarts, mêmes élevés, ont toutefois toujours été notifiés, même lorsque le client menaçait de faire pression au niveau de la Direction Générale du GSAC. Le dimanche 21 juillet à 21h15, le service technique, ainsi que le veut la procédure, informe Madame LIGGI en urgence, qu'un avion devant assurer un vol vers MOSCOU, départ planifié le dimanche à 23h10 à CDG, présente un impact en zone pressurisée, très légèrement supérieur aux tolérances des données constructeur. (+ 1mm en profondeur et + 2 % en surface).
Madame LIGGI demande par téléphone au Responsable Technique de la compagnie si des impacts similaires ont été acceptés dans le passé. Le Responsable Technique l'informe, une heure plus tard, qu'il n'a pas pu avoir l'information demandée. Madame LIGGI lui demande s'il a contacté le constructeur. L'interlocuteur du constructeur joint par téléphone ne peut fournir de réponse avant le lundi matin 9h00.
Après réflexion, Madame LIGGI refuse de libérer l'appareil tant que l'avis du constructeur n'aura pas été connu ou tant que l'impact n'aura pas été réparé.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame LIGGI ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'impact en zone pressurisée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La sanction subie par sa collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La notification systématique des écarts chez des clients difficiles ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur GRANDT

Monsieur GRANDT est affecté depuis 5 ans dans une Unité Opérationnelle d'Ile de France. Il a pris connaissance du nouveau code de déontologie du GSAC dans lequel est rappelé l'importance de ne jamais sous-évaluer les écarts constatés. Toutefois le contenu du code de déontologie n'est pas systématiquement suivi, quelques collègues déclarant parfois que certains passages sont inadaptés à la situation d'audit. Lors d'un audit Part 145, Monsieur GRANDT, inspecteur au GSAC, révèle que suite à l'audit effectué un an avant, aucune amélioration n'est notée concernant la gestion des personnels habilités APRS (Approbation Pour Remise en Service). Ce constat ne remet pas en cause la procédure de l'organisme, mais sous-entend que le salarié responsable de cette gestion ne met pas en œuvre les instructions. Le Directeur du Personnel explique que ce poste à connu 3 personnes différentes en un an en raison de départs subits et la difficulté à recruter une personne compétente et de confiance. Monsieur GRANDT décide de notifier un écart de niveau 2.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur GRANDT ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La mauvaise gestion des habilitations de personnels ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le code déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La déclaration des auditeurs au sujet du code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur OFRAIN

Monsieur OFRAIN est inspecteur depuis deux ans au GSAC, au sein d'une très grosse Unité Opérationnelle. Les collègues de Monsieur OFRAIN notifient systématiquement tout écart constaté dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS). Lors d'un audit Part 21G d'un organisme fabricant des vérins de train d'atterrissage, portant sur les moyens de mesure, Monsieur OFRAIN, responsable de surveillance de l'organisme constate les éléments suivants :

- une clé dynamométrique disponible en atelier est hors validité,
- le PV d'étalonnage d'un manomètre est non visé.

Madame KOJOVA, auditrice dans la même équipe, lui suggère d'ouvrir un écart de niveau 2. Parallèlement, Monsieur OFRAIN a eu l'occasion de voir son rapport modifié par sa hiérarchie afin de minimiser l'impact de constations similaires faites lors de deux précédents audits.
Monsieur OFRAIN décide de faire une simple remarque sur les moyens de mesure.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur OFRAIN ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Les problèmes d'instruments de mesure ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : Le comportement de la hiérarchie sur certains dossiers ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : Le comportement systématique des collègues ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : Le conseil de Madame KOJOVA ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Monsieur LESEING

Inspecteur au GSAC, Monsieur LESEING assure le suivi d'usines. Depuis deux ans, sa progression professionnelle est freinée. Il avait provoqué des tensions en mettant légitimement en cause des décisions de l'échelon central. MECALLU produit des pièces aéronautiques (9% de son activité totale). Son Dirigeant a fait part à Monsieur LESEING de son intérêt pour le site internet du GSAC et du suivi de la certification ISO de ce dernier. Monsieur LESEING entame une procédure de maintien d'agrément Part 145 auprès de MECALLU. Il commence par une revue des procédures. Lors de l'examen des documents papiers, il relève des problèmes au niveau des indices de révision. Le Responsable Qualité lui affirme que les techniciens utilisent toujours les dernières versions. Monsieur LESEING demande donc à voir la procédure de révision des procédures, permettant d'identifier sans équivoque les versions applicables. Le Responsable Qualité répond qu'elle n'est plus mise à jour mais que les chefs d'ateliers peuvent visionner la liste des documents actifs sur le système informatique. Les postes informatiques ne sont accessibles qu'aux chefs d'équipes et non à l'ensemble des personnels intervenant sur les matériels. Le Responsable Qualité justifie cette limitation d'accès en expliquant que les chefs d'équipes sont ceux qui donnent les instructions quotidiennes sur les modes opératoires. Il ajoute que le Directeur Général ne souhaite pas investir dans une réorganisation spécifique aux activités aéronautiques, quitte à cesser cette activité marginale et se séparer de 12 salariés. Monsieur LESEING, notifie un écart de niveau 2.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur LESEING ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'absence d'accès à la documentation à jour	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : La communication du GSAC via internet	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : Le risque de licenciement pour les salariés	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : L'absence d'avancement de Monsieur LESEING	☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Mademoiselle NARTORD

Mademoiselle NARTORD travaille au GSAC depuis 12 ans. Elle effectue une mission chez HELICALL dans un pays hors Union Européenne sous embargo des Etats-Unis depuis plusieurs années. Le Directeur Technique d'HELICALL est venu à plusieurs reprises à la rencontre du GSAC lors du précédent Salon International Aéronautique du Bourget. La semaine précédent son départ en mission, Mademoiselle NARTORD a participé à la réunion sur le code de déontologie au siège du GSAC. A cette occasion, ses collègues ont exprimé leurs interrogations sur la réelle applicabilité de celui-ci et son caractère parfois moraliste. Aujourd'hui, dans le cadre d'un audit d'un atelier agréé Part 145 chez HELICALL, elle s'aperçoit que la documentation utilisée pour entretenir des moteurs d'origine américaine est périmée. Il n'y a pas d'abonnement possible à la mise à jour de la documentation, l'embargo empêchant toute importation de documentation américaine nécessaire à l'entretien de certains appareils. Le responsable technique explique qu'il s'organise pour avoir les informations au cas par cas en fonction des appareils grâce aux bonnes relations maintenues avec une firme aéronautique d'un pays voisin qui n'est pas sous embargo. Mademoiselle NARTORD notifie un écart de niveau 2 dans le Compte Rendu d'Intervention de Surveillance (CRIS) pour données d'entretien non à jour.

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle NARTORD ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La documentation périmée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La présence du GSAC au salon du Bourget ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La réunion sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

D : Les déclarations des collègues sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Monsieur DAVALTIEN

Monsieur DAVALTIEN a encadré pendant 8 ans une équipe d'auditeurs GSAC qui surveillaient un grand assembleur. Sa position l'a amené à couvrir quelques erreurs des auditeurs de son équipe. Il y a 6 mois, l'échelon central en a pris conscience et l'a officiellement sanctionné avec un avertissement. Monsieur DALVATIEN est aujourd'hui inspecteur en aviation générale. Le 13 juin, il reçoit l'appel de Monsieur FAVRES, technicien d'un aéroclub français dont il effectue la surveillance. Monsieur FAVRES lui demande de venir en urgence effectuer la visite d'un planeur dont le Certificat De Navigabilité a expiré il y a 72 heures. Monsieur DAVALTIEN répond qu'il est extrêmement chargé et qu'il lui est impossible de se déplacer avant deux semaines. Le technicien s'affole de ce délai et lui explique que son emploi est en jeu car il a parfaitement conscience d'avoir oublié de faire la demande d'intervention 1 mois à l'avance comme le veut la procédure. Il lui explique qu'il n'a pas encore informé sa direction, et qu'il a laissé le planeur en service. Il demande à Monsieur DAVALTIEN de bien vouloir renouveler le Certificat de Navigabilité à distance, et d'effectuer la visite ultérieurement. Monsieur DAVALTIEN demande l'avis d'un collègue expérimenté. Ce dernier rappelle qu'il connaît cet aéroclub depuis 12 ans, et que le GSAC n'a jamais eu à émettre la moindre remarque sur la qualité de l'entretien des appareils lors des différentes visites dont la dernière remonte à deux mois. Monsieur DAVALTIEN consulte le dossier technique de l'appareil et renouvelle depuis son bureau le CDN, tout en prévoyant une intervention deux semaines plus tard.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur DAVALTIEN ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères du GSAC ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le retard de renouvellement de CDN ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : L'avertissement reçu par Monsieur DAVALTIEN ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le risque de licenciement de Monsieur FAVRES ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

D : L'avis du collègue expérimenté ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

QUELQUES INFORMATIONS VOUS CONCERNANT

Age (en chiffres) : ……. **Genre** : Femme ☐ Homme ☐

Niveau de diplôme le plus élevé:

Avant BAC ☐ BAC ☐ BAC+2 ☐ BAC+3 ☐ BAC+4 ou +5 ☐ BAC+6 et au-delà ☐

Type d'études pour le diplôme le plus élevé

Universitaire ☐

Formation militaire ☐

Autodidacte ☐

Ecole d'ingénieur ☐

BTS / DUT ☐

Autres ☐

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : ……

Merci pour votre participation, et à bientôt pour la troisième étape.

Annexe 10. **Matériel expérimental Gestion des Ressources Humaines**

SIMULATION

SUR

LE PROCESSUS DE DECISION

Laboratoire de recherche GREGOR (Groupe de Recherche En Gestion et ORganisation)

Institut d'Administration des Entreprises de Paris- Panthéon-Sorbonne

Ecole Doctorale-Science de la Décision et de l'Organisation

IAE de Paris, HEC Paris, ENSAM

VOTRE NUMERO D'IDENTIFICATION :

Vous avez en votre possession une série de 15 situations professionnelles en Gestion des Ressources Humaines.

Nous vous demandons de lire attentivement chacune et de répondre aux questions qui sont posées à la fin de chaque situation.

ATTENTION. Les cas présentés le sont volontairement dans un ordre précis. Nous vous demandons donc de ne passer à la page suivante que lorsque vous aurez terminé de traiter la page en cours.

Nous vous remercions par avance de votre participation.

INSTRUCTIONS POUR RENSEIGNER LE QUESTIONNAIRE

Lisez attentivement la courte histoire qui est présentée. Nous vous demanderons ensuite de répondre aux questions en cochant la réponse dans chaque grille. Si aucune réponse ne paraît correspondre parfaitement à votre avis, cochez la **réponse qui vous semble la plus proche**.
Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse comme il pourrait y en avoir en mathématique.
Les histoires sont indépendantes les unes des autres. Ne tenez compte que du contenu de chaque histoire.

Dans tous les cas, les entreprises sont françaises et appliquent la législation française.

Voici un exemple.

Monsieur A constate une erreur dans la préparation des élections des délégués du personnel. Il demande un avis à sa collègue Madame B qui lui suggère de ne pas tenir compte de ce problème. Au final, Monsieur A décide de faire corriger l'erreur auprès du service concerné.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur A ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☒4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☒2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☒3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☒1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☒5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☒6	☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'erreur constatée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☒5 - ☐6 - ☐7
B : Le conseil de sa collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☒6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		x
En second	x	

MAINTENANT VOUS POUVEZ PASSER AU PREMIER CAS

Madame MARLY 1

GRUPP SARL est une très petite société. Depuis un an, son effectif moyen est passé au-dessus de 10 salariés. La Directrice d'Exploitation, Madame MARLY, seconde dans la hiérarchie de l'entreprise, souhaite organiser d'élections des délégués du personnel, et ce, bien qu'aucun salarié n'en fait la demande et qu'il n'y a jamais eu de conflit depuis la création de l'entreprise, il y a 14 ans.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame MARLY ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Madame JOULE 2

Le groupe de distribution Event a racheté en début d'année la totalité des activités d'un fournisseur. Au cours de l'année, Madame JOULE, Directrice des Ressources Humaines, a constaté que ce fournisseur ne disposait pas de Registre Unique des Risques. Madame JOULE prend connaissance de l'historique des pratiques au sein d'Event dans le cadre des différentes fusions précédentes. Elle constate qu'à chaque fois, la mise à jour du registre des risques a été effectuée lors de la fusion. Comptant sur la fusion de certains services et surtout sur la suppression dans les six prochains mois des activités les plus risquées, Madame JOULE décide de remettre à l'année prochaine l'intégration des risques du fournisseur racheté.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame JOULE ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'absence de registre des risques chez le "fournisseur" ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : L'historique des pratiques de la société "Event" ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Madame LOKI 3

Madame LOKI est Responsable de la Formation Interne dans un grand groupe. Elle vient de recevoir un mail d'un directeur de département d'exploitation lui annonçant le début de grossesse d'une jeune femme de son équipe. Il demande à Madame LOKI de retirer au plus vite cette jeune femme de la formation à laquelle elle devait participer la semaine suivante et d'y inscrire en urgence une autre femme de la même équipe. Madame LOKI comprend qu'il s'agit d'une discrimination vis-à-vis de la personne enceinte. Incertaine quant à la décision à prendre, Madame LOKI a fait appel à son Directeur des Ressources Humaines. Ce dernier lui a promis de regarder ce problème dans les heures suivantes. Malheureusement, particulièrement débordé, il n'a pas donné de réponse avant la date buttoir pour annuler ou confirmer la formation, et ce, malgré la relance faite par mail. Madame LOKI décide de notifier à la jeune femme enceinte l'annulation de sa formation et d'informer l'autre salariée de sa convocation à la dite formation.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame LOKI ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A :Le risque de discrimination vis-à-vis de la jeune femme ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : L'absence de réponse du Directeur des Ressources Humaines ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Monsieur STANH 4

Monsieur STANH est le Directeur des Ressources Humaines depuis huit mois. Lors de son embauche, il a pris connaissance du code de déontologie de l'entreprise, et tout particulièrement des principes de respect des valeurs humaines et de lutte contre le harcèlement. Dans cette entreprise de chimie lourde, Mademoiselle SURIAT est la première à obtenir un poste de chef d'équipe. Elle est régulièrement chahutée par ses collègues masculins. Mais les propos de plus en plus sexistes et quelques gestes déplacés lors de réunions sur les sites de production, ont amené Mademoiselle SURIAT à en parler à Monsieur STANH afin de tenter de sanctionner celui qui a le comportement le plus insultant. Le Directeur des Ressources Humaines, après avoir vérifié la véracité des propos de Mademoiselle SURIAT, notifie par lettre recommandée avec avis de réception un avertissement au salarié impliqué.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur STANH ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré ce type de situation ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Fréquemment

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le harcèlement subit par la salariée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le contenu du code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Monsieur GUITHAL 5

Au sein de cette importante PME de province, Monsieur GUITHAL, Responsable du Personnel, est informé qu'un salarié est fortement soupçonné de détourner du matériel en stock afin de le revendre pour son compte, et ce, pour un montant à ce jour estimé à plus de 10 000 €. Le service dont dépend cet employé a rapporté à Monsieur GUITHAL de nombreux éléments, mais il semble que les preuves soient dans la boîte de messagerie professionnelle du salarié. Rien n'interdit ce dernier de l'utiliser à titre personnel. Il prend un avis auprès du service juridique qui lui rappelle qu'habituellement les salariés soupçonnés font l'objet d'une tentative de discussion et de négociation de départ volontaire. Mais ici, pour entrer en négociation, il faudrait préalablement ouvrir la boîte mail de l'employé. Après avoir mis à l'abri les débuts de preuves, Monsieur GUITHAL décide de ne pas en parler au salarié. Il établit un rapport pour la Direction Générale dans lequel il suggère vivement d'informer la police et de porter plainte.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur GUITHAL ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le risque juridique à utiliser la boîte mail contre l'avis du salarié ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les habitudes de l'entreprise rappelées par le service juridique ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B
En premier		
En second		

Mademoiselle GALLOIS 6

Mademoiselle GALLOIS est Directrice des Ressources Humaines dans un groupe de conseil qui a dû récemment se séparer légitimement d'un directeur commercial ayant gravement manqué à ses obligations professionnelles. Un autre salarié dans une agence commerciale est présenté à Mademoiselle GALLOIS comme très prometteur. Il souhaite faire financer son projet de Master à l'IAE de Paris par son employeur. Son supérieur hiérarchique qui assumera la charge financière souhaite qu'un avenant au contrat soit signé, stipulant que le salarié devra rembourser ses frais d'inscription s'il quitte la société dans les deux ans suivants la fin de sa formation ou bien s'il échoue à l'examen. L'entreprise n'avait jusqu'à présent pas rencontré ce type de problème. Mais la Direction du cabinet soutient la démarche du salarié et celle de sa Directrice des Ressources Humaines qui refuse de faire un avenant au contrat.

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle GALLOIS ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'interdiction de conditionner la formation à un remboursement ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : Le départ d'un directeur commercial ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : Le soutien de la Direction Générale ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur VIALIK 7

Monsieur VIALIK est Directeur Adjoint du Personnel, chargé des rémunérations, dans une entreprise industrielle. Certains salariés disposent de qualifications très rares sur le marché du travail et sont indispensables au fonctionnement d'une partie de l'activité industrielle. Le temps de formation est estimé à 3 ans. Mais les contrats de production impliquant ces salariés sont de plus en plus nombreux et il devient impossible de les assumer tous avec le peu de personnel présent. Pourtant la nécessité de production amène le Directeur du Personnel à demander à son adjoint, Monsieur VIALIK, d'organiser la mise en œuvre de dépassement des heures légales de travail contre le versement de primes équivalentes à trois fois le taux horaire. Jusqu'à présent, le Directeur Général a toujours refusé de maquiller les paies de ces salariés (en distribuant des primes) pour leur permettre de travailler au-delà des limites hebdomadaires légales. Monsieur VIALIK contacte les salariés concernés pour leur faire la proposition financière.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur VIALIK ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'interdiction de dépasser le nombre légal d'heures de travail ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La précédente décision du Directeur Général ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La demande du Directeur du Personnel ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Madame MICHAME 8

Madame MICHAME est nommée Directrice du Personnel de BBTH.SA, une importante société de travaux publics. Elle remplace ainsi le précédent DRH nommé Directeur Général dans une importance filiale du groupe. La veille, lors d'une réunion, la Direction du Groupe a rappelé la responsabilité de la Direction en matière de prévention des risques professionnels, et particulièrement dans le secteur des travaux publics. Au sein de BBTH.SA, les ouvriers ont pris l'habitude de ne pas utiliser tous les moyens de protection mis à disposition par la Direction afin d'éviter les accidents du travail. Madame MICHAME s'en inquiète et informe chaque salarié par courrier recommandé de leur obligation de suivre les règles de sécurité. Deux semaines plus tard, en visite sur un important chantier, elle constate que plus de 15 ouvriers ne portent pas de lunettes de protection pour tronçonner des barres d'aluminium. Les ouvriers surpris par les reproches répondent qu'ils n'en ont pas besoin et que d'ailleurs, l'ancien Directeur du Personnel ne leur en avait jamais parlé. Si Madame MICHAME sanctionne les ouvriers, les syndicats feront inévitablement remonter l'information, dévoilant du même coup que l'ancien DRH n'avait pas appliqué les obligations en matière de sécurité du personnel. Elle décide de faire un simple rappel oral auprès du chef de chantier, sans autre précaution ni suivi.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame MICHAME ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'absence d'utilisation des moyens de protection ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le message de la Direction sur la prévention des accidents ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La façon de faire de l'ancien Directeur du Personnel ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur DE LITERE 9

Monsieur DE LITERE est chargé de valider les contrats de travail dans une branche d'activité d'une société de vente par correspondance. Aujourd'hui on lui demande de préparer un CDD pour un salarié déjà connu dans l'entreprise. Ce dernier a eu un premier CDD de 8 mois renouvelé une fois pour une période identique. Son renouvellement se termine dans une semaine et il n'est pas jugé possible par le Responsable du service qui l'emploie de transformer le contrat en CDI en raison des incertitudes qui pèsent sur l'activité. Le responsable a cependant proposé au salarié de patienter quatre semaines hors contrat et de lui faire un nouveau CDD. La société le dédommagera en lui versant une prime exceptionnelle équivalente à deux semaines de travail. Afin de prouver sa bonne volonté, cette prime sera versée le dernier mois de son CDD actuel, c'est à dire par anticipation. Un collègue de Monsieur DE LITERE qui a la même fonction que lui pour les filiales a rencontré un problème identique et a autorisé ce type de solution. En outre, le Directeur des Ressources Humaines lui rappelle que cela n'est pas aussi risqué que le simple renouvellement puisque nous allons lui financer sa période d'inactivité. Monsieur DE LITERE valide le nouveau CDD et transmet la demande de prime au service de la paie.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur DE LITERE ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le problème du renouvellement du CDD sans tiers-temps ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les décisions du collègue agissant dans les filiales ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le commentaire du Directeur des Ressources Humaines ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Madame LIGGI 10

Madame LIGGI est Directrice des Ressources Humaines dans une PME régionale qui réalise de l'entretien de machines outils pour l'industrie aéronautique. La situation économique est très tendue. Le Directeur Commercial a d'ailleurs subi, de façon pense-t-elle injuste, les sanctions orales du Directeur Général pour manquement dans la négociation des contrats. Par ailleurs, malgré les difficultés financières, le Directeur Général a toujours fait en sorte que le droit du travail soit respecté. Ce mois-ci, en raison de soucis de trésorerie, le Directeur Financier vient demander à Madame LIGGI s'il est possible de préparer les chèques avec la date d'émission habituelle, le 5 du mois suivant, mais de ne les distribuer que le 11. Ces six jours de décalage devraient permettre de compenser le découvert bancaire temporaire. Madame LIGGI refuse et distribue les chèques à la date habituelle.

Etes-vous d'accord avec la décision de Madame LIGGI ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'infraction au code du travail sur la date de la paie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La sanction subie par son collègue ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La démarche habituelle de la Direction Générale ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur GRANDT 11

Monsieur GRANDT est le Directeur du Personnel du cabinet conseil XXL.SA. Ce cabinet conseil dispose d'un code de déontologie dans lequel il est rappelé la nécessité d'éviter toute discrimination entre hommes et femmes. Mais son contenu n'est pas systématiquement suivi, quelques responsables de services déclarant parfois que certains passages sont inadaptés aux situations d'embauche. En l'occurrence, pour la nouvelle campagne annuelle de recrutement qui débutera dans deux semaines, les responsables de services ont souhaité que trois postes ne soient pas pourvus par des femmes sauf après s'être assuré que la maternité ou des enfants en bas âge ne perturberont pas la mission confiée à la nouvelle embauchée. Monsieur GRANDT réunit ses chargés de recrutement et leur donne les objectifs de recrutement sans faire mention des exigences spécifiques des chefs de services.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur GRANDT ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le risque de discrimination homme/femme ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : La déclaration des chefs de service sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C
En premier			
En second			
En troisième			

Monsieur OFRAIN 12

Monsieur OFRAIN est chargé de la rémunération des journalistes dans un petit groupe de presse régionale. Le collègue chargé des contrats de travail et des congés est particulièrement attentif au respect des règles applicables à sa fonction. La situation financière du journal "*la vie du Lezzar Libéré*" est tendue. Le Rédacteur en Chef souhaite fidéliser ses meilleurs journalistes qui risquent de partir pour la concurrence. Faute de les payer plus, il propose à Monsieur OFRAIN de les autoriser à produire des justificatifs de repas pris en famille au restaurant en les faisant ensuite passer pour des repas professionnels. Monsieur OFRAIN a déjà constaté que le Directeur du groupe avait accepté ce type de solution pour rétribuer ponctuellement certains salariés. D'ailleurs, Madame KOJOVA, responsable financière lui confirme que c'est une pratique très courante dans le secteur de la presse et sans risque. Il accepte le principe des frais.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur OFRAIN ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : La rémunération masquée ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : Les précédentes décisions de la Direction ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le comportement du collègue pour les contrats et congés ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

D : Le conseil de Madame KOJOVA ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Monsieur LESEING 13

Monsieur LESEING est Directeur du Personnel dans une entreprise à fort contexte réglementaire. Le site internet de l'entreprise met fortement en avant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise tant en matière d'environnement qu'en matière de respect des salariés. Monsieur LESEING espérait prendre le poste de Directeur d'Exploitation, mais sa promotion a été stoppée nette après avoir critiqué, à juste titre, une orientation stratégique de la Direction Générale. Dans cette activité la formation du personnel est obligation légale et doit être justifiée chaque année. Cette année, la rentabilité d'un département de l'entreprise a été particulièrement mauvaise. Pour limiter les dégâts, le manager du département a décidé de reporter certaines formations à l'année suivante. Monsieur LESEING sait que s'il impose les formations légales, le département sera certainement fermé pour non viabilité économique, ce qui entraînerait la suppression de 51 emplois. Dans le cas contraire, il exposerait l'entreprise à des sanctions légales pour manquement aux obligations de formation, ce qui se traduirait dans un premier temps par une forte amende. Monsieur LESEING décide de rappeler à l'ordre le manager pour qu'il fasse suivre les formations au personnel avant la fin de l'année.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur LESEING ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le risque d'infraction aux obligations de formation ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

B : La communication du cabinet via internet ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

C : Le risque de licenciement si la formation est faite ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

D : L'absence d'avancement de M. LESEING ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Mademoiselle NARTORD 14

Le PDG de la société FLEREX SA (Activité de BTP), est aussi membre de la commission santé et sécurité de la Fédération Française des métiers du Bâtiment. A ce titre, il a été invité le mois passé à faire une conférence à la Sorbonne sur la prévention des risques professionnels. Mademoiselle NARTORD, nouvelle Directrice du Personnel, a participé il y a quelques jours à une réunion de direction présentant le nouveau code de déontologie, et plus particulièrement la partie "respect des règles de droit social et de droit du travail". A cette occasion, ses collègues ont exprimé leurs interrogations sur la réelle applicabilité de celui-ci et son caractère parfois moraliste. Mademoiselle NARTORD apprend qu'un salarié s'est cassé le poignet sur un chantier et ne peut plus assumer sa tâche. Le coût engagé par la déclaration auprès de la Caisse d'Assurance Maladie et des assureurs pourrait être minimisé. Pour cela il suffirait de déclarer que son poste a été aménagé et demander au salarié de rester chez lui le temps de sa convalescence tout en étant rémunéré normalement. Finalement Mademoiselle NARTORD décide de déclarer l'accident et l'arrêt de travail complet auprès des organismes externes.

Etes-vous d'accord avec la décision de Mademoiselle NARTORD ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais	☐1	☐2	☐3	☐4	☐5	☐6	☐7	Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : Le risque de fausse déclaration de poste aménagé ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : La conférence de la Direction ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : La réunion sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : Les déclarations des collègues sur le code de déontologie ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

Monsieur DAVALTIEN 15

Monsieur DAVALTIEN est Directeur Adjoint des Ressources Humaines dans un parc de loisirs. Il est en charge de l'administration du personnel. Il lui est arrivé à quelques reprises de ne pas compter certains congés pour des salariés en difficulté personnelle. Son supérieur hiérarchique s'en est aperçu il y a 6 mois et l'a officiellement sanctionné avec un avertissement. Aujourd'hui, un salarié est soupçonné d'encaisser le paiement de certains billets d'accès mais il n'y a pas de preuves. La personne est toutefois connue pour avoir d'importants soucis financiers personnels en raison de sa charge de famille nombreuse. Sollicité par Monsieur DAVALTIEN, Monsieur ZIMMER qui est responsable juridique lui suggère de concevoir intelligemment une preuve. Monsieur DAVALTIEN décide de profiter d'une période d'arrêt de l'attraction pour maintenance, pour faire installer à l'insu du salarié soupçonné deux caméras qui permettront de voir les manipulations des billets en caisse.

Etes-vous d'accord avec la décision de Monsieur DAVALTIEN ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Selon vous, quel serait l'avis de vos confrères (l'ensemble des professionnels de GRH) ?

Pas du tout d'accord ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Totalement d'accord

Quel est le degré de difficulté pour prendre votre décision ?

Sans difficulté ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Très difficile

Pensez à la conséquence la plus grave de votre décision. Quel est son niveau de gravité ?

Nul ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Extrêmement important

Cette conséquence la plus grave toucherait principalement :

Vous ou vos proches ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 des gens éloignés ou des inconnus

Avez-vous personnellement rencontré une situation similaire ?

Jamais ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 Identique

Dans cet exemple, quels éléments vous sont apparus essentiels pour prendre votre décision ?

De 1 (= sans importance) jusqu'à 7 (= extrêmement important)

A : L'illégalité à installer des caméras sans informer le personnel ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
B : L'avertissement reçu par Monsieur DAVALTIEN ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
C : Le risque de licenciement pour le salarié ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7
D : Le conseil de Monsieur ZIMMER ☐1 - ☐2 - ☐3 - ☐4 - ☐5 - ☐6 - ☐7

Classez-les par ordre d'importance

	A	B	C	D
En premier				
En second				
En troisième				
En quatrième				

QUELQUES INFORMATIONS VOUS CONCERNANT

Age (en chiffres) : ……. **Genre** : Femme ☐ Homme ☐

Niveau de diplôme le plus élevé:
Avant BAC ☐ BAC ☐ BAC+2 ☐ BAC+3 ☐ BAC+4 ou +5 ☐ BAC+6 et au-delà ☐

Type d'études

Ecole de Commerce	☐
Universitaire	☐
Expert Comptable	☐
Ecole d'ingénieur	☐
BTS / DUT	☐
Autres	☐

Taille de l'entreprise dont vous faites partie (en nombre de salariés)
1 à 19 ☐ 20 à 49 ☐ 50 à 99 ☐ 100 à 199 ☐ 200 ou plus ☐

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : ……

Nombre d'années d'ancienneté dans la profession GRH: ……..

Merci pour votre participation.

Annexe 11. **Synthèse des outils d'évaluation de l'éthique et du climat éthique**

Les outils 11, 12 et 13 correspondent aux mesures du climat éthique. N'ont été listées pour ces derniers que les recherches qui ont tenté de faire le lien entre le climat éthique et le comportement, la décision, l'intention ou la sensibilité éthique. Nous avons volontairement écarté les recherches visant à seulement qualifier le climat éthique ou à en isoler les déterminants.

	Outils de mesure	Concepteurs	Utilisateurs	Année	Nature de la population testée	Nombre d'individus
1	**D.I.T. (Defining Issue Test)**	**Rest 1979 (V1) et Thoma 2004 (V2)**			**Tous types**	**300 000**[142]
2	**M.J.I. (Moral Judgment Interview)**	**Kohlberg 1962 / Weber 1989**	**TOTAL MJI**			**2 394**
			(Monga 2007)	2007	Managers	143
			(Ashkar 2007)	2007	Adolescents	16
			(Juujärvi 2006b)	2006	Etudiants	59
			(Juujärvi 2005)	2005	Infirmières	116
			(Helkama, Uutela, Pohjanheimo, Salminen, Koponen et Rantanen-Väntsi 2003)	2003	Etudiants	43
			(Patenaude, Niyonsenga et Fafard 2003)	2003	Etudiants	92
			(Myyry et Helkama 2002)	2002	Etudiants	41

142 D'après le laboratoire Center for the Study of Ethical Development - University of Minnesota & University of Alabama, détenteur du DIT.

	Outils de mesure	Concepteurs	Utilisateurs	Année	Nature de la population testée	Nombre d'individus
			(Weber et Wasielski 2001)	2001	Managers	308
			(Torralva, Dorrego, Sabe, Chemerinski et Starkstein 2000)	2000	Patients	45
			(Krettenauer et Edelstein 1999)	1999	Adolescents	380
			(Schonert-Reichl 1999)-Reichl	1999	Adolescents	103
			(Armon 1998)	1998	Adultes	68
			(Weber 1996)	1996	Managers	259
			(Bartek et Krebs 1993)	1993	Adolescents	60
			(Speicher 1992)	1992	Adolescents	98
			(Foster et Sprinthall 1992)	1992	Adultes	34
			(Langford 1992)	1992	Etudiants	160
			(Krebs, Denton, Vermeulen, Carpendale et Bush 1991)	1991	Adultes	60
			(Weber 1991)	1991	Managers	74
			(Cortese 1989)	1989	Adultes	70
			(Page 1985)	1985	Adultes	32
			(Derr 1986)	1986	Adolescents	50
			(Moir 1974)	1974	Enfants	40
			(Turiel et Rothman 1972)	1972	Enfants	43
3	**S.R.M. (Sociomoral Reflexion Measure)**	**(Gibbs *et al* 1982)**	**Total S.R.M.**			**437**
			(Gavaghan, Arnold et Gibbs 1983)	1983	Délinquants non-délinquants	133
			(Gibbs *et al* 1984)	1984	Délinquants non-délinquants	304

	Outils de mesure	Concepteurs	Utilisateurs	Année	Nature de la population testée	Nombre d'individus
4	**M.M.J.T.(Managerial Moral Judgment Test)**	**(Loviscky *et al* 2007)**	**Total M.M.J.T.**			**238**
			(Loviscky *et al* 2007)	2007	Etudiants	238
5	**E.C.I. (Ethics of Care Interview)**	**Skoe 1991**	**Total E.C.I.**			**729**
			(Juujärvi 2006a)	2006	Etudiants	113
			(Juujärvi 2006b)	2006	Etudiants	59
			(Juujärvi 2005)	2005	Etudiantes - infirmières	116
			(Vikan *et al* 2005)	2004	Adultes	120
			(Pratt *et al* 2004)	2004	Adolescents	32
			(Skoe *et al* 1999)	1999	Adolescents	115
			(Skoe *et al* 2002)	2002	Adultes	144
			(Rice 2001)	2001	Instituteurs	30
6	**W.S.Q. (Work Situation Questionnaire)**	**(Shepard *et al* 1991)**	**Total W.S.Q.**			**244**
			(Shepard *et al* 1991)		Etudiants	244
7	**ERT (Ethical reasoning Tools)**	**McAlpine 1997**	**Total E.R.T.**			**30**
			McAlpine	1997	Infirmières	30
8	SISS (Standard Issue Scoring System)	**(Colby et Kohlberg 1987a)**	**Total S.IS.S.**			**273**
			(Colby *et al* 1987a)	1987	Etudiants	203
			(Cortese 1989)	1989	Critère non défini	70
8	**HCSS (Hierarchical Complexity Scoring System)**	**Dawson 2003**	**Total H.C.S.S.**			**637**
			(Dawson 2003)	2003	5 à 86 ans	637

	Outils de mesure	Concepteurs	Utilisateurs	Année	Nature de la population testée	Nombre d'individus
9	**Multidimensional Ethics Scale (MES)**	**Robin and Reidenbach**	**Total M.E.S.**			**3 336**
			Robin	2007	Etudiants	588
			Kujala	2007	Employés	357
			Hudson	2006	Etudiants	458
			Loo	2004	Etudiants	465
			Palau	2001	Comptables	100
			Cruz	2001	Comptables	67
			Kujala	2001	Managers	357
			Davis	2001	Etudiants	196
			Robin	1996	Juges	206
			Robin	1996	Etudiants	89
			Cohen	1996	Auditeurs	127
			Latour	1994	Consommateurs	199
			Cohen	1993	Etudiants	127
10	**E.P.Q. (Ethics Position Questionnaire)**	**(Forsyth 1980)**	**Total E.P.Q.**			**5 302**
			Comunale	2006	Etudiants	105
			(Norman, Wier et Achilles 2008)	2008	Auditeurs internes	290
			(Fernando, Dharmage et Almeida 2008)	2008	Managers	80
			(Monga 2007)	2007	Managers Indiens	175
			(Henle, Giacalone et Jurkiewicz 2005)	2005	Praticiens	84
			(Cui *et al* 2005)	2005	Consommateurs	821
			(Redfern et Crawford 2004)	2004	Managers chinois	115
			Davis (Davis *et al* 2001)	2001	Etudiants	491
			Hadjistavropoulos	2003	Scientifiques	331

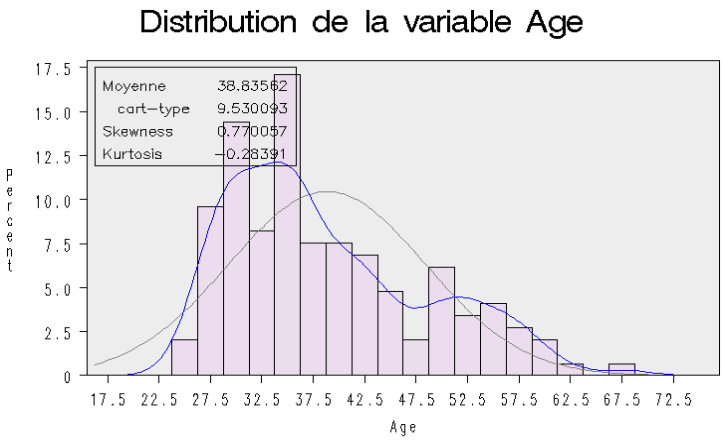
	Outils de mesure	Concepteurs	Utilisateurs	Année	Nature de la population testée	Nombre d'individus
			(Eastman, Eastman et Tolson 2001)	2001	Médecins	236
			(Giacalone, Fricker et Beard 1995)	1995	Employés	117
			(Treise et Weigold 1994)	1994	Consommateurs	292
			(Barnett, Bass, Brown et Hebert 1998)	1998	Praticiens en marketing	381
			(McIntyre, Capen et Minton 1995)	1995	Etudiants	233
			(Barnett, Bass et Brown 1994)	1994	Etudiants	166
			Galvin	1992	Militants	826
			(Deering 1998)	1998	Enseignants	103
			(Rautwas, Swaidan et Qyman 2005)	2005	Consommateurs	376
			(Forsyth *et al* 1982)	1982	Etudiants	80
11	**E.C.Q. (Ethical Climate Questionnaire)**	**(Victor *et al* 1987, Victor *et al* 1988)**	**Total E.C.Q.**			**3 315**
			(Victor *et al* 1988)	1988	Salariés	878
			(Malloy *et al* 2003)	2003	Adhérents association à but non-lucratif	148
			(VanSandt *et al* 2006)	2006	Salariés	196
			(Rothwell et Baldwin 2007)	2007	Civils est policiers	382
			(Trevino *et al* 1998)	1998	Salariés	318
			(Vardi 2001)	2001	Salariés	97
			(Fritzsche 2000)	2000	Commissaires aux comptes	285

	Outils de mesure	Concepteurs	Utilisateurs	Année	Nature de la population testée	Nombre d'individus
			(Buchan 2005)	2005	Salariés	95
			(Wimbush *et al* 1997)	1997	Salariés	525
			(Peterson *et al* 2002)	2002	Etudiants	184
			(Barnett *et al* 2000)	2000	Salariés	207
12	**W.S.Q. (Work Situation Questionnaire)**	**(Shepard *et al* 1991)**	**Total W.S.Q.**			**525**
			(Wimbush *et al* 1997)	1997	Salariés	525
13	**M.M.J.T. (Managerial Moral Judgment Test)**	**(Loviscky *et al* 2007)**	**Total M.M.J.T.**			**238**
			(Loviscky *et al* 2007)	2007	Etudiants	238

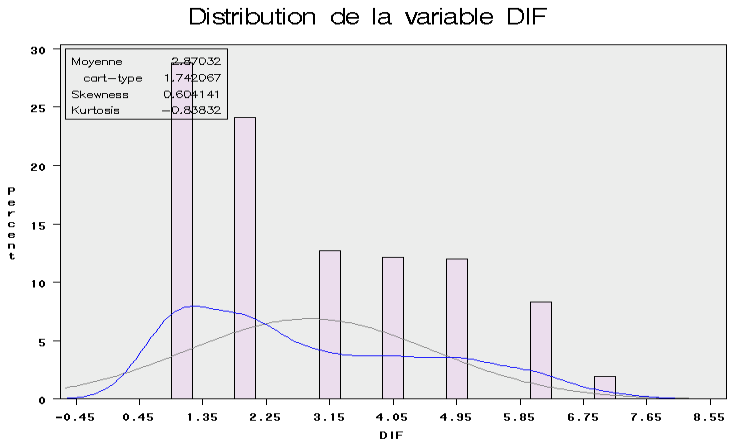
Annexe 12. **Tests de normalité**

Variable AGE (AGE)

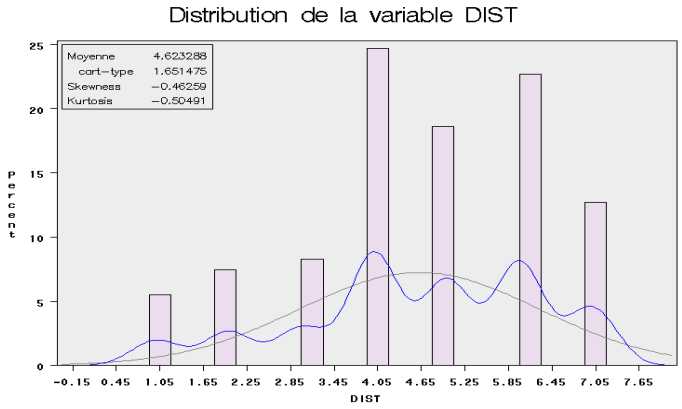
Moments			
N	2190	Somme poids	2190
Moyenne	38.8356164	Somme obs.	85050
Écart-type	9.5300928	Variance	90.8226688
Skewness	0.77005698	Kurtosis	-0.2839133
SS non corrigée	3501780	SS corrigée	198810.822
Coeff Variation	24.5395688	Moy. erreur std	0.20364562



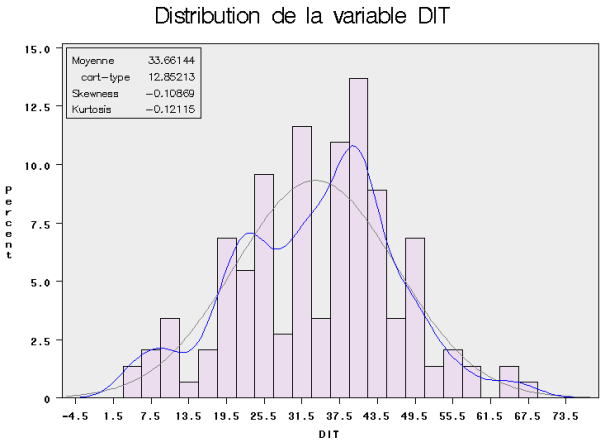
Variable DIFFICULTE (DIF)



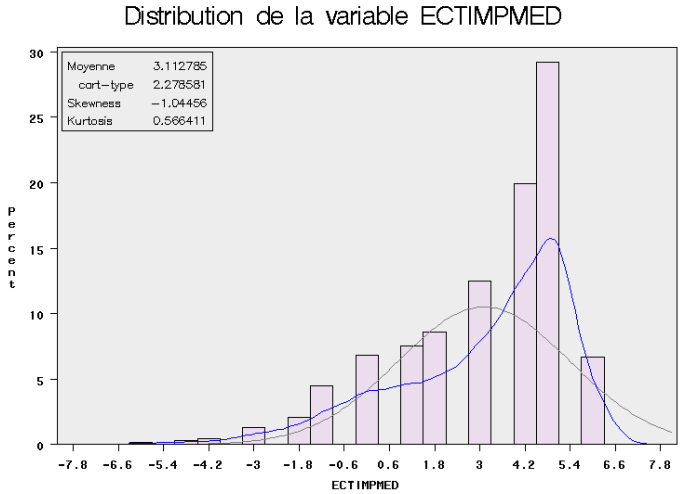
Variable DISTANCE



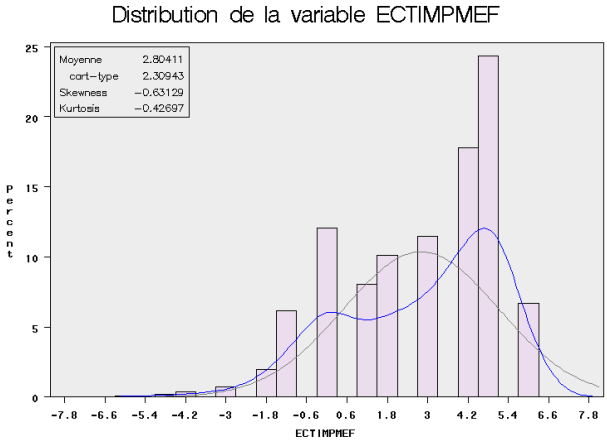
Variable DEFINING ISSUES TEST



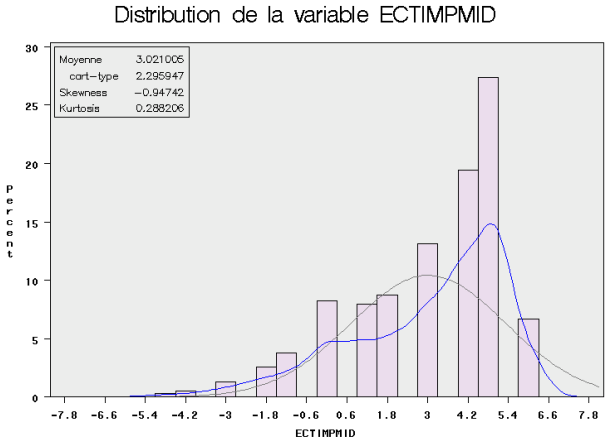
Variable Ecart Importance Messages Explicites Défavorables



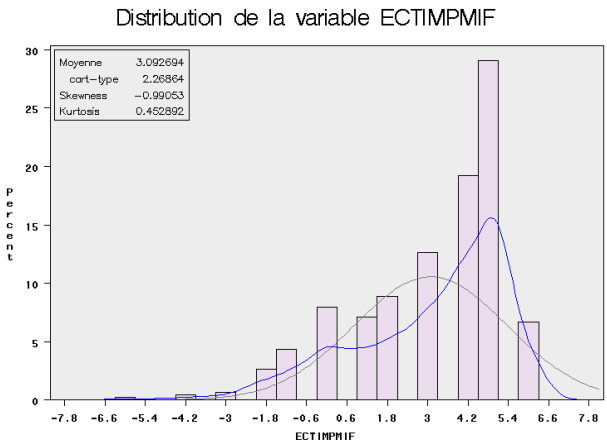
Variable Ecart Importance Messages Explicites Favorables



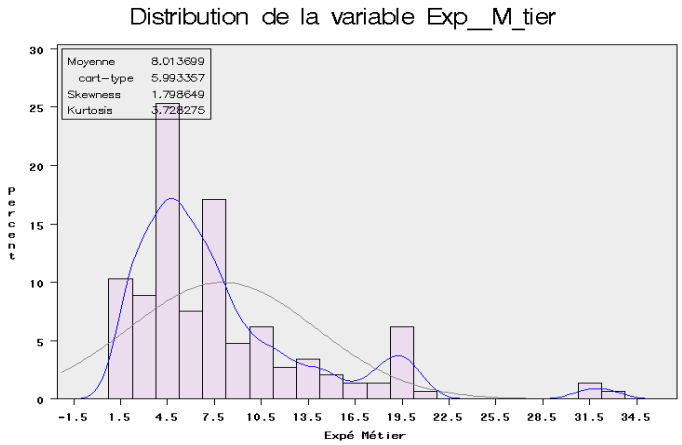
Variable Ecart Importance Messages Implicites Défavorables



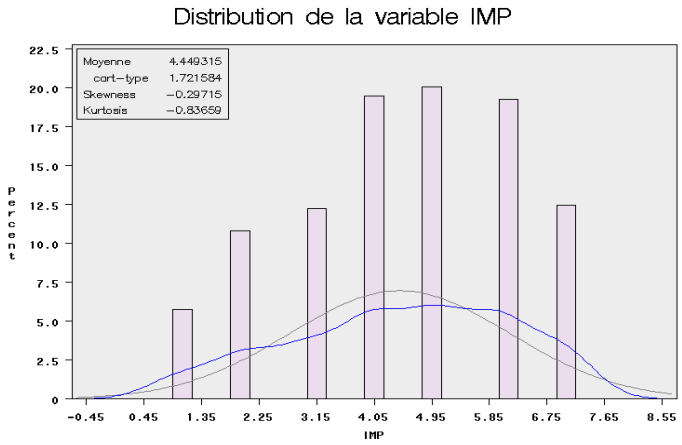
Variable Ecart Importance Messages Implicites Favorables



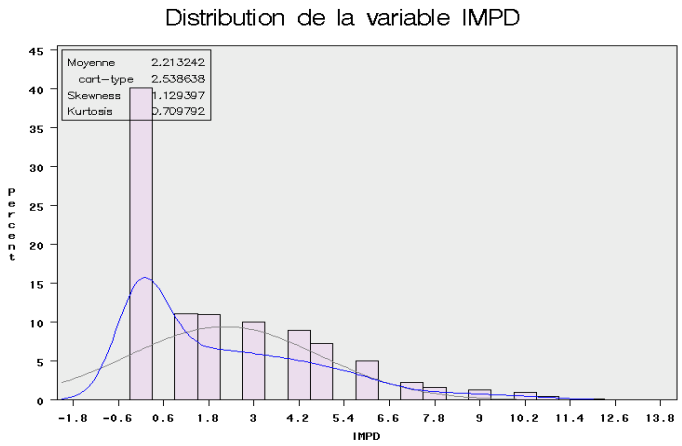
Variable Expérience Métier



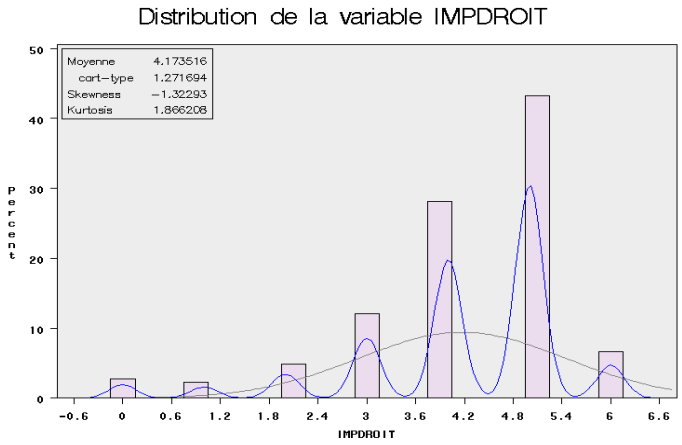
Variable Impact de la décision



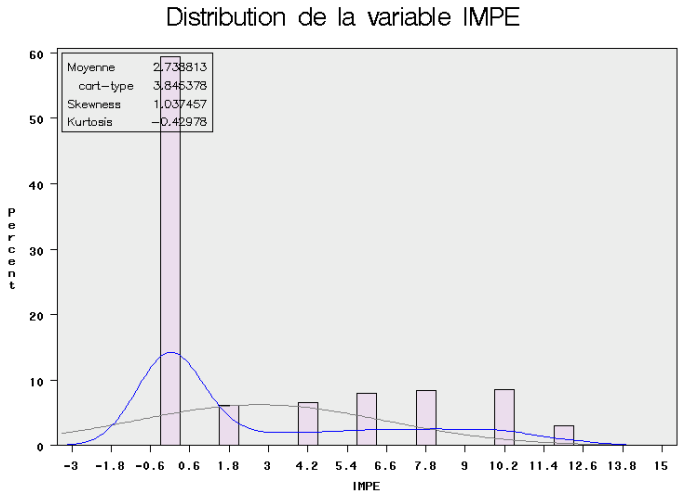
Variable Impact des Messages Défavorables



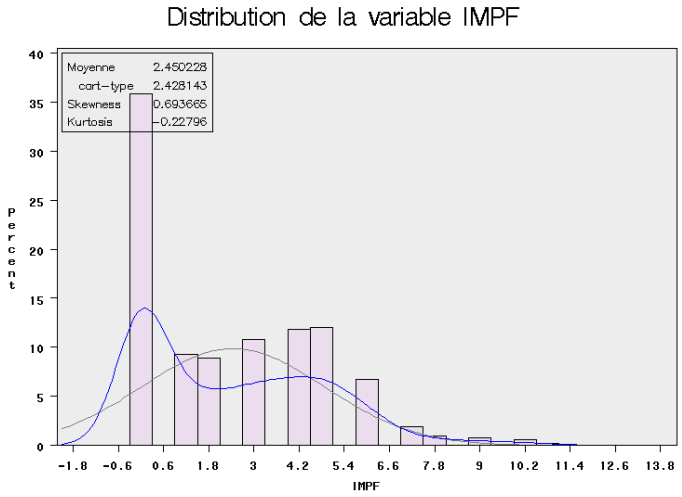
Variable Importance du Droit



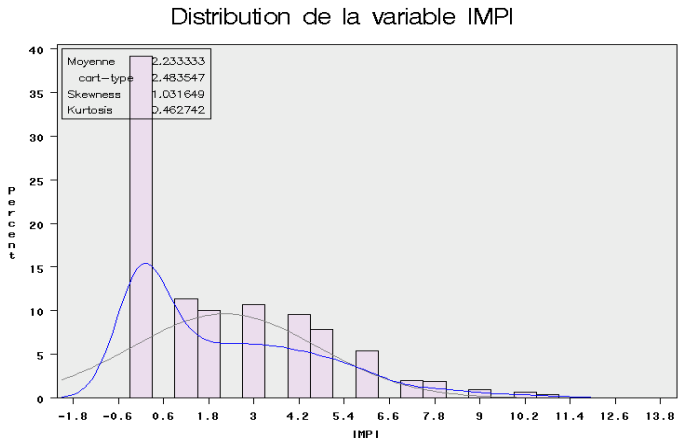
Variable Impact des Messages Explicites



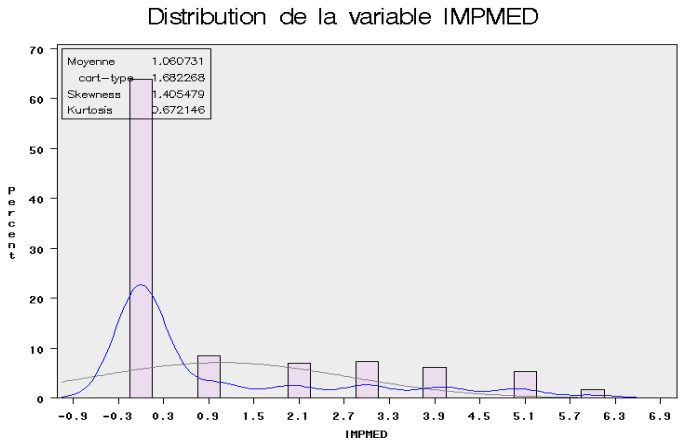
Variable Impact des Messages Favorables



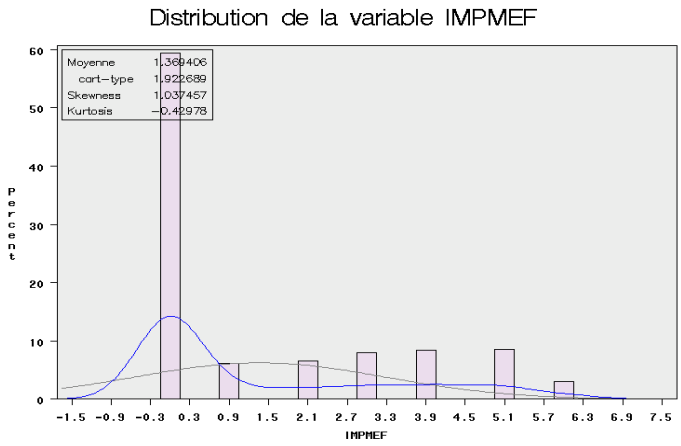
Variable des Messages Implicites



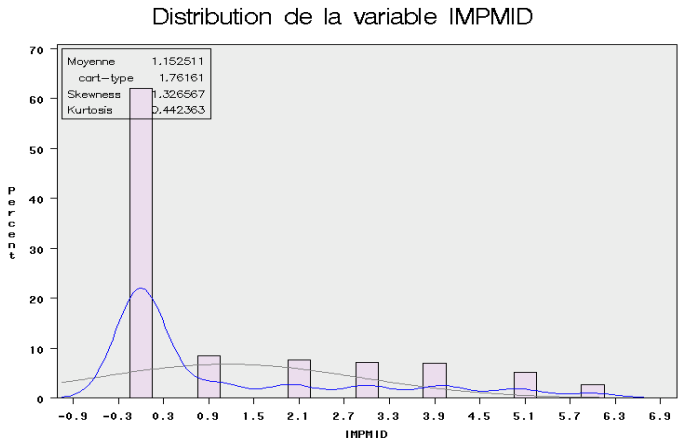
Variable Impact des Messages Explicites Défavorables



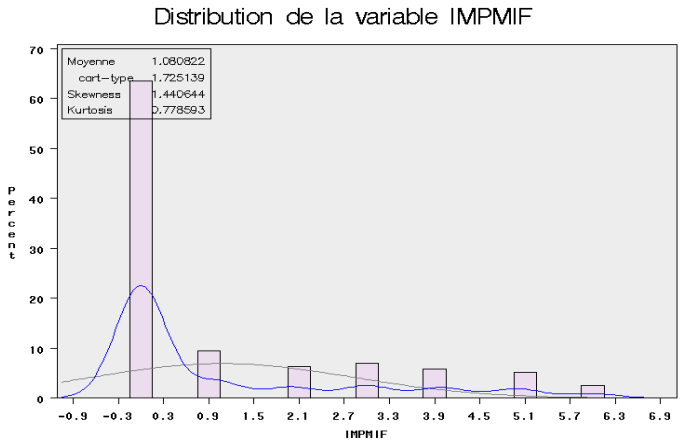
Variable Impact des Messages Explicites Favorables



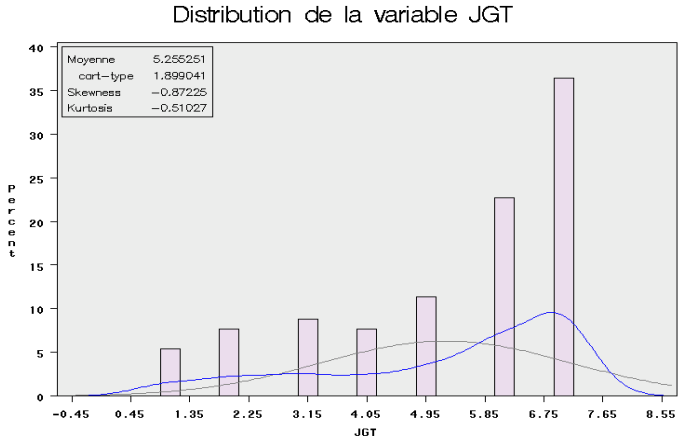
Variable Impact des Messages Implicites Défavorables



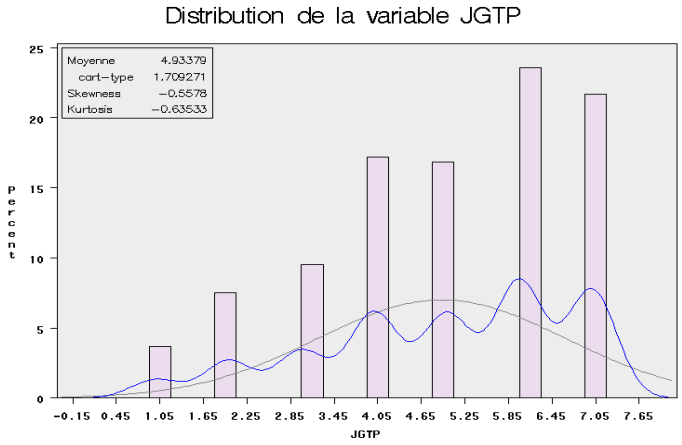
Variable Impact des Messages Implicites Favorables



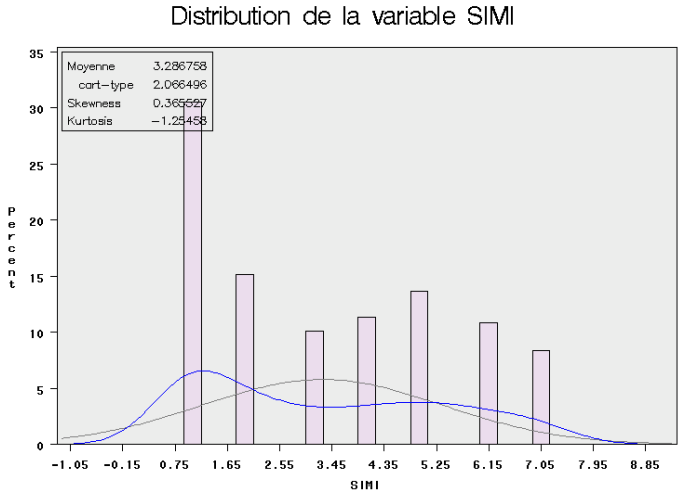
Variable Jugement



Variable Jugement de la Profession



Variable Similitude



Annexe 13. **Récapitulatif moyennes et écarts types toutes variables**

Variable	Libellé	GRH		AERO		CAC		AC	
		Moyenne	**Écart-type**	**Moyenne**	**Écart-type**	**Moyenne**	**Écart-type**	**Moyenne**	**Écart-type**
JGT	Décision	5.2277778	1.8491980	6.0293333	1.4982654	4.4763889	1.9970767	5.2687075	1.9234606
JGTP	Décision estimée des membres de la profession	4.8319444	1.6215968	5.5160000	1.5438876	4.4291667	1.7785570	4.9836735	1.7489875
DIF	Difficulté	3.0458333	1.7961044	2.1666667	1.4652935	3.4277778	1.7082979	2.7843537	1.7090318
Age	Age	36.5416667	5.7375068	47.2200000	8.9776982	32.3958333	6.2850893	39.9591837	10.7416455
DIST	Distance	4.3347222	1.6829059	4.8360000	1.6393150	4.6902778	1.5927216	4.7646259	1.6177539
DIT	Difining Issues Test	40.1458333	10.9315539	28.5114000	12.2575437	32.5416667	12.4835775	30.4854082	12.5277329
Expé_Métier	Nombre d'années d'expérience dans le métier	6.5625000	4.1907222	9.0600000	7.3490415	8.3750000	5.6704527	8.7244898	6.5872899
IMP	Importance de l'impact de la décision	4.5625000	1.7037909	4.3906667	1.8286164	4.3972222	1.6180460	4.3938776	1.7281053
SIMI	Similitude	2.7347222	1.9833563	3.7680000	2.1323473	3.3375000	1.9446398	3.5571429	2.0531899
IMPDROIT	Importance du droit	4.1305556	1.3120432	4.3640000	1.1471378	4.0180556	1.3294384	4.1945578	1.2513727
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	2.8916667	2.3638298	3.4200000	2.1864677	3.0138889	2.2542993	3.2210884	2.2284665
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	2.5875000	2.3822733	3.1320000	2.2452834	2.6791667	2.2663062	2.9102041	2.2661788
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	2.6944444	2.5119403	3.3066667	2.2025191	3.0500000	2.1195822	3.1809524	2.1653668
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	2.8111111	2.4637317	3.3053333	2.2301127	3.1527778	2.0707898	3.2306122	2.1541706
IMPD	Importance des messages défavorables	2.6750000	2.8665133	2.0013333	2.4649746	1.9722222	2.1807874	1.9870748	2.3293718
IMPE	Importance des messages explicites	3.0861111	4.1291159	2.4640000	3.7030150	2.6777778	3.6717249	2.5687075	3.6880172
IMPF	Importance des messages favorables	2.8625000	2.6199692	2.2906667	2.4200527	2.2041667	2.1742543	2.2482993	2.3025677
IMPI	Importance des messages implicites	2.7555556	2.7121982	2.1160000	2.4956325	1.8333333	2.1182038	1.9775510	2.3219817
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	1.2388889	1.8485461	0.9440000	1.6034209	1.0041667	1.5720912	0.9734694	1.5878978
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	1.5430556	2.0645580	1.2320000	1.8515075	1.3388889	1.8358625	1.2843537	1.8440086
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	1.4361111	1.9927061	1.0573333	1.6786314	0.9680556	1.5548682	1.0136054	1.6192612
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	1.3194444	1.9185529	1.0586667	1.7551825	0.8652778	1.4375899	0.9639456	1.6098508

Annexe 14. **Tests de moyennes**

Variable	Libellé	Groupe	Moyenne de la limite de conf . inférieure	Moyenne	Moyenne de la limite de conf . supérieure
Age	Age	AERO	46.576	47.22	47.864
		CAC	31.936	32.396	32.856
		Diff (1-2)	14.028	14.824	15.62
DIF	Difficulté	AERO	2.0616	2.1667	2.2717
		CAC	3.3028	3.4278	3.5528
		Diff (1-2)	-1.424	-1.261	-1.098
DIST	Distance	AERO	4.7185	4.836	4.9535
		CAC	4.5737	4.6903	4.8068
		Diff (1-2)	-0.02	0.1457	0.3112
DIT	Difining Issues Test	AERO	27.633	28.511	29.39
		CAC	31.628	32.542	33.455
		Diff (1-2)	-5.296	-4.03	-2.764
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	AERO	3.2633	3.42	3.5767
		CAC	2.8489	3.0139	3.1788
		Diff (1-2)	0.1789	0.4061	0.6333
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	AERO	2.971	3.132	3.293
		CAC	2.5133	2.6792	2.845
		Diff (1-2)	0.222	0.4528	0.6837
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	AERO	3.1488	3.3067	3.4646
		CAC	2.8949	3.05	3.2051
		Diff (1-2)	0.0354	0.2567	0.478
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	AERO	3.1455	3.3053	3.4652
		CAC	3.0013	3.1528	3.3043
		Diff (1-2)	-0.068	0.1526	0.373
Expé_Métier	Nombre d'années d'expérience dans le métier	AERO	8.5332	9.06	9.5868
		CAC	7.9601	8.375	8.7899
		Diff (1-2)	0.0115	0.685	1.3585
IMP	Importance de l'impact de la décision	AERO	4.2596	4.3907	4.5217
		CAC	4.2788	4.3972	4.5156
		Diff (1-2)	-0.183	-0.007	0.1704
IMPD	Importance des messages défavorables	AERO	1.8246	2.0013	2.178
		CAC	1.8127	1.9722	2.1318
		Diff (1-2)	-0.209	0.0291	0.2676
IMPDROIT	Importance du droit	AERO	4.2818	4.364	4.4462
		CAC	3.9208	4.0181	4.1153
		Diff (1-2)	0.2191	0.3459	0.4728
IMPE	Importance des messages explicites	AERO	2.1986	2.464	2.7294
		CAC	2.4091	2.6778	2.9464
		Diff (1-2)	-0.591	-0.214	0.1636
IMPF	Importance des messages favorables	AERO	2.1172	2.2907	2.4641
		CAC	2.0451	2.2042	2.3632
		Diff (1-2)	-0.149	0.0865	0.3222
IMPI	Importance des messages implicites	AERO	1.9371	2.116	2.2949
		CAC	1.6784	1.8333	1.9883
		Diff (1-2)	0.0454	0.2827	0.52

Variable	Libellé	Groupe	Moyenne de la limite de conf . inférieure	Moyenne	Moyenne de la limite de conf . supérieure
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	AERO	0.8291	0.944	1.0589
		CAC	0.8891	1.0042	1.1192
		Diff (1-2)	-0.223	-0.06	0.1024
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	AERO	1.0993	1.232	1.3647
		CAC	1.2046	1.3389	1.4732
		Diff (1-2)	-0.296	-0.107	0.0818
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	AERO	0.937	1.0573	1.1777
		CAC	0.8543	0.9681	1.0818
		Diff (1-2)	-0.076	0.0893	0.255
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	AERO	0.9328	1.0587	1.1845
		CAC	0.7601	0.8653	0.9705
		Diff (1-2)	0.0289	0.1934	0.3579
JGT	Décision	AERO	5.9219	6.0293	6.1367
		CAC	4.3303	4.4764	4.6225
		Diff (1-2)	1.3728	1.5529	1.7331
JGTP	Décision estimée des membres de la profession	AERO	5.4053	5.516	5.6267
		CAC	4.299	4.4292	4.5593
		Diff (1-2)	0.9166	1.0868	1.257
SIMI	Similitude	AERO	3.6151	3.768	3.9209
		CAC	3.1952	3.3375	3.4798
		Diff (1-2)	0.2215	0.4305	0.6395

	Égalité des variances					
Variable	Libellé	Méthode	DLL.	Den DF	Valeur F	Pr > F
Age	Age	Folded F	749	719	2.04	<.0001
DIF	Difficulté	Folded F	719	749	1.36	<.0001
DIST	Distance	Folded F	749	719	1.06	0.4354
DIT	Difining Issues Test	Folded F	719	749	1.04	0.6204
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	Folded F	719	749	1.06	0.4077
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	Folded F	719	749	1.02	0.8004
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	Folded F	749	719	1.08	0.2991
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	Folded F	749	719	1.16	0.0450
Expé_Métier	Nombre d'années d'expérience dans le métier	Folded F	749	719	1.68	<.0001
IMP	Importance de l'impact de la décision	Folded F	749	719	1.28	0.0009
IMPD	Importance des messages défavorables	Folded F	749	719	1.28	0.0009
IMPDROIT	Importance du droit	Folded F	719	749	1.34	<.0001
IMPE	Importance des messages explicites	Folded F	749	719	1.02	0.8187
IMPF	Importance des messages favorables	Folded F	749	719	1.24	0.0038
IMPI	Importance des messages implicites	Folded F	749	719	1.39	<.0001
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	Folded F	749	719	1.04	0.5935
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	Folded F	749	719	1.02	0.8187
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	Folded F	749	719	1.17	0.0383
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	Folded F	749	719	1.49	<.0001
JGT	Décision	Folded F	719	749	1.78	<.0001
JGTP	Décision estimée des membres de la profession	Folded F	719	749	1.33	0.0001
SIMI	Similitude	Folded F	749	719	1.20	0.0127

	Tests de Student					
Variable	Libellé	Méthode	Variances	DDL	Valeur du test t	Pr > |t|
Age	Age	Pooled	Equal	1468	36.54	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1344	36.79	<.0001
DIF	Difficulté	Pooled	Equal	1468	-15.21	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1415	-15.16	<.0001
DIST	Distance	Pooled	Equal	1468	1.73	0.0843
		Satterthwaite	Unequal	1468	1.73	0.0841
DIT	Difining Issues Test	Pooled	Equal	1468	-6.25	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1463	-6.24	<.0001
ECTIMPMED	Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit	Pooled	Equal	1468	3.51	0.0005
		Satterthwaite	Unequal	1461	3.50	0.0005
ECTIMPMEF	Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit	Pooled	Equal	1468	3.85	0.0001
		Satterthwaite	Unequal	1464	3.85	0.0001
ECTIMPMID	Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit	Pooled	Equal	1468	2.28	0.0230
		Satterthwaite	Unequal	1468	2.28	0.0229
ECTIMPMIF	Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit	Pooled	Equal	1468	1.36	0.1748
		Satterthwaite	Unequal	1466	1.36	0.1741
Expé_Métier	Nombre d'années d'expérience dans le métier	Pooled	Equal	1468	2.00	0.0462
		Satterthwaite	Unequal	1404	2.01	0.0451
IMP	Importance de l'impact de la décision	Pooled	Equal	1468	-0.07	0.9421
		Satterthwaite	Unequal	1458	-0.07	0.9419
IMPD	Importance des messages défavorables	Pooled	Equal	1468	0.24	0.8108
		Satterthwaite	Unequal	1458	0.24	0.8103
IMPDROIT	Importance du droit	Pooled	Equal	1468	5.35	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1418	5.33	<.0001
IMPE	Importance des messages explicites	Pooled	Equal	1468	-1.11	0.2667
		Satterthwaite	Unequal	1466	-1.11	0.2666
IMPF	Importance des messages favorables	Pooled	Equal	1468	0.72	0.4717
		Satterthwaite	Unequal	1462	0.72	0.4707
IMPI	Importance des messages implicites	Pooled	Equal	1468	2.34	0.0196
		Satterthwaite	Unequal	1446	2.34	0.0192
IMPMED	Importance des messages explicites défavorables	Pooled	Equal	1468	-0.73	0.4679
		Satterthwaite	Unequal	1467	-0.73	0.4677
IMPMEF	Importance des messages explicites favorables	Pooled	Equal	1468	-1.11	0.2667
		Satterthwaite	Unequal	1466	-1.11	0.2666
IMPMID	Importance des messages implicites défavorables	Pooled	Equal	1468	1.06	0.2908
		Satterthwaite	Unequal	1466	1.06	0.2900
IMPMIF	Importance des messages implicites favorables	Pooled	Equal	1468	2.31	0.0213
		Satterthwaite	Unequal	1433	2.32	0.0207
JGT	Décision	Pooled	Equal	1468	16.91	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1332	16.81	<.0001
JGTP	Décision estimée des membres de la profession	Pooled	Equal	1468	12.53	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1421	12.49	<.0001
SIMI	Similitude	Pooled	Equal	1468	4.04	<.0001
		Satterthwaite	Unequal	1464	4.05	<.0001

Annexe 15. **Détail ANOVA avec correction de Bonferroni**

Age (AGE)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	86371.1844	43185.5922	839.98	<.0001
Error	2187	112439.6375	51.4127		
Corrected Total	2189	198810.8219			

Niveau de Groupe	Nb	Age	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	36.5416667	5.73750684
AERO	750	47.2200000	8.97769823
CAC	720	32.3958333	6.28508926

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	51.41273
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	-10.6783	-11.5746	-9.7820	***
CAC - AERO	-14.8242	-15.7205	-13.9279	***
CAC - GRH	-4.1458	-5.0512	-3.2404	***

Difficulté (DIF)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	617.272165	308.636083	112.01	<.0001
Error	2187	6025.898611	2.755326		
Corrected Total	2189	6643.170776			

Niveau de Groupe	Nb	DIF	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	3.04583333	1.79610438
AERO	750	2.16666667	1.46529349
CAC	720	3.42777778	1.70829786

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	2.755326
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC - GRH	0.38194	0.17235	0.59154	***
CAC - AERO	1.26111	1.05362	1.46860	***
GRH - AERO	0.87917	0.67167	1.08666	***

Distance (DIST)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	97.120440	48.560220	18.08	<.0001
Error	2187	5873.091889	2.685456		
Corrected Total	2189	5970.212329			

Niveau de Groupe	Nb	DIST	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	4.33472222	1.68290593
AERO	750	4.83600000	1.63931504
CAC	720	4.69027778	1.59272160

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	2.685456
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.14572	-0.35057	0.05912	
CAC – GRH	0.35556	0.14863	0.56248	***
GRH – AERO	-0.50128	-0.70612	-0.29643	***

Difining Issues Test (DIT)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	51069.0834	25534.5417	179.85	<.0001
Error	2187	310503.7235	141.9770		
Corrected Total	2189	361572.8070			

Niveau de Groupe	Nb	DIT	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	40.1458333	10.9315539
AERO	750	28.5114000	12.2575437
CAC	720	32.5416667	12.4835775

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	141.977
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	11.6344	10.1450	13.1239	***
CAC - GRH	-7.6042	-9.1087	-6.0996	***
CAC - AERO	4.0303	2.5408	5.5197	***

Ecart IMPMED par rapport à l'Importance donnée au droit (ECTIMPMED)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	113.03090	56.51545	10.98	<.0001
Error	2187	11252.11111	5.14500		
Corrected Total	2189	11365.14201			

Niveau de Groupe	Nb	ECTIMPMED	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.89166667	2.36382978
AERO	750	3.42000000	2.18646767
CAC	720	3.01388889	2.25429928

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	5.144998
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.4061	-0.6896	-0.1226	***
CAC – GRH	0.1222	-0.1642	0.4086	
GRH – AERO	-0.5283	-0.8119	-0.2448	***

Ecart IMPMEF par rapport à l'Importance donnée au droit (ECTIMPMEF)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	125.65601	62.82801	11.90	<.0001
Error	2187	11549.30700	5.28089		
Corrected Total	2189	11674.96301			

Niveau de Groupe	Nb	ECTIMPMEF	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.58750000	2.38227329
AERO	750	3.13200000	2.24528344
CAC	720	2.67916667	2.26630623

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	5.28089
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.4528	-0.7401	-0.1656	***
CAC – GRH	0.0917	-0.1985	0.3818	
GRH – AERO	-0.5445	-0.8318	-0.2572	***

Ecart IMPMID par rapport à l'Importance donnée au droit (ECTIMPMID)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	138.58935	69.29467	13.29	<.0001
Error	2187	11400.44444	5.21282		
Corrected Total	2189	11539.03379			

Niveau de Groupe	Nb	ECTIMPMID	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.69444444	2.51194027
AERO	750	3.30666667	2.20251909
CAC	720	3.05000000	2.11958219

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	5.212823
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.2567	-0.5421	0.0287	
CAC – GRH	0.3556	0.0673	0.6439	***
GRH – AERO	-0.6122	-0.8976	-0.3268	***

Ecart IMPMIF par rapport à l'Importance donnée au droit (ECTIMPMIF)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	93.59888	46.79944	9.16	0.0001
Error	2187	11172.58422	5.10863		
Corrected Total	2189	11266.18311			

Niveau de Groupe	Nb	ECTIMPMIF	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.81111111	2.46373167
AERO	750	3.30533333	2.23011272
CAC	720	3.15277778	2.07078978

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	5.108635
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.1526	-0.4351	0.1300	
CAC – GRH	0.3417	0.0563	0.6271	***
GRH – AERO	-0.4942	-0.7768	-0.2117	***

Nombre d'années d'expérience dans le métier (EXPE_METIER)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	2431.35154	1215.67577	34.89	<.0001
Error	2187	76198.23750	34.84144		
Corrected Total	2189	78629.58904			

Niveau de Groupe	Nb	Exp__M_tier	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	6.56250000	4.19072217
AERO	750	9.06000000	7.34904152
CAC	720	8.37500000	5.67045266

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	34.84144
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.6850	-1.4228	0.0528	
CAC – GRH	1.8125	1.0672	2.5578	***
GRH – AERO	-2.4975	-3.2353	-1.7597	***

Importance de l'impact de la décision (IMP)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	13.757361	6.878681	2.32	0.0982
Error	2187	6474.116611	2.960273		
Corrected Total	2189	6487.873973			

Niveau de Groupe	Nb	IMP	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	4.56250000	1.70379087
AERO	750	4.39066667	1.82861642
CAC	720	4.39722222	1.61804603

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	2.960273
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.17183	-0.04324	0.38690	
CAC – GRH	-0.16528	-0.38253	0.05198	
CAC – AERO	0.00656	-0.20852	0.22163	

Importance des messages défavorables (IMPD)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	229.02287	114.51144	18.05	<.0001
Error	2187	13878.39311	6.34586		
Corrected Total	2189	14107.41598			

Niveau de Groupe	Nb	IMPD	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.67500000	2.86651329
AERO	750	2.00133333	2.46497458
CAC	720	1.97222222	2.18078741

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	6.345859
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.6737	0.3588	0.9886	***
CAC – GRH	-0.7028	-1.0209	-0.3847	***
CAC – AERO	-0.0291	-0.3440	0.2858	

Importance des messages explicites (IMPE)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	146.16736	73.08368	4.96	0.0071
Error	2187	32222.43356	14.73362		
Corrected Total	2189	32368.60091			

Niveau de Groupe	Nb	IMPE	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	3.08611111	4.12911591
AERO	750	2.46400000	3.70301505
CAC	720	2.67777778	3.67172492

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	14.73362
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.6221	0.1423	1.1019	***
CAC - GRH	-0.4083	-0.8930	0.0764	
CAC - AERO	0.2138	-0.2660	0.6936	

Importance des messages favorables (IMPF)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	185.06522	92.53261	15.91	<.0001
Error	2187	12721.00967	5.81665		
Corrected Total	2189	12906.07489			

Niveau de Groupe	Nb	IMPF	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.86250000	2.61996918
AERO	750	2.29066667	2.42005271
CAC	720	2.20416667	2.17425430

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	5.816648
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.5718	0.2704	0.8733	***
CAC - GRH	-0.6583	-0.9629	-0.3538	***
CAC - AERO	-0.0865	-0.3880	0.2150	

Importance des messages implicites (IMPI)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	321.88089	160.94044	26.71	<.0001
Error	2187	13179.88578	6.02647		
Corrected Total	2189	13501.76667			

Niveau de Groupe	Nb	IMPI	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.75555556	2.71219822
AERO	750	2.11600000	2.49563250
CAC	720	1.83333333	2.11820377

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	6.026468
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.6396	0.3327	0.9464	***
CAC - GRH	-0.9222	-1.2322	-0.6122	***
CAC - AERO	-0.2827	-0.5895	0.0242	

Importance des messages explicites défavorables (IMPMED)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	35.376220	17.688110	6.28	0.0019
Error	2187	6159.546611	2.816436		
Corrected Total	2189	6194.922831			

Niveau de Groupe	Nb	IMPMED	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	1.23888889	1.84854606
AERO	750	0.94400000	1.60342091
CAC	720	1.00416667	1.57209122

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	2.816436
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.29489	0.08511	0.50467	***
CAC - GRH	-0.23472	-0.44663	-0.02281	***
CAC - AERO	0.06017	-0.14961	0.26995	

Importance des messages explicites favorables (IMPMEF)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	36.541839	18.270920	4.96	0.0071
Error	2187	8055.608389	3.683406		
Corrected Total	2189	8092.150228			

Niveau de Groupe	Nb	IMPMEF	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	1.54305556	2.06455796
AERO	750	1.23200000	1.85150752
CAC	720	1.33888889	1.83586246

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	3.683406
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.31106	0.07115	0.55096	***
CAC - GRH	-0.20417	-0.44651	0.03818	
CAC - AERO	0.10689	-0.13302	0.34680	

Importance des messages implicites défavorables (IMPMID)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	89.200132	44.600066	14.55	<.0001
Error	2187	6703.861056	3.065323		
Corrected Total	2189	6793.061187			

Niveau de Groupe	Nb	IMPMID	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	1.43611111	1.99270614
AERO	750	1.05733333	1.67863138
CAC	720	0.96805556	1.55486820

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	3.065323
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.37878	0.15992	0.59763	***
CAC - GRH	-0.46806	-0.68913	-0.24698	***
CAC - AERO	-0.08928	-0.30813	0.12958	

Importance des messages implicites favorables (IMPMIF)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	74.816132	37.408066	12.70	<.0001
Error	2187	6439.878389	2.944617		
Corrected Total	2189	6514.694521			

Niveau de Groupe	Nb	IMPMIF	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	1.31944444	1.91855292
AERO	750	1.05866667	1.75518255
CAC	720	0.86527778	1.43758991

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	2.944617
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	0.26078	0.04628	0.47528	***
CAC – GRH	-0.45417	-0.67085	-0.23749	***
CAC - AERO	-0.19339	-0.40789	0.02111	

Décision (IMPDROIT)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	45.942871	22.971436	14.38	<.0001
Error	2187	3494.121056	1.597678		
Corrected Total	2189	3540.063927			

Niveau de Groupe	Nb	IMPDROIT	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	4.13055556	1.31204317
AERO	750	4.36400000	1.14713784
CAC	720	4.01805556	1.32943842

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	1.597678
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	-0.23344	-0.39145	-0.07544	***
CAC - AERO	-0.34594	-0.50395	-0.18794	***
CAC - GRH	-0.11250	-0.27211	0.04711	

Décision estimée des membres de la profession (JGTP)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	445.038766	222.519383	81.78	<.0001
Error	2187	5950.360778	2.720787		
Corrected Total	2189	6395.399543			

Niveau de Groupe	Nb	JGTP	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	4.83194444	1.62159680
AERO	750	5.51600000	1.54388756
CAC	720	4.42916667	1.77855699

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	2.720787
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	-0.68406	-0.89024	-0.47787	***
CAC - AERO	-1.08683	-1.29302	-0.88065	***
CAC - GRH	-0.40278	-0.61106	-0.19450	***

Similitude (SIMI)

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	394.964537	197.482269	48.24	<.0001
Error	2187	8952.951444	4.093714		
Corrected Total	2189	9347.915982			

Niveau de Groupe	Nb	SIMI	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	2.73472222	1.98335632
AERO	750	3.76800000	2.13234735
CAC	720	3.33750000	1.94463976

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	4.093714
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
CAC – AERO	-0.4305	-0.6834	-0.1776	***
CAC – GRH	0.6028	0.3473	0.8583	***
GRH – AERO	-1.0333	-1.2862	-0.7804	***

JGT

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	2	886.716890	443.358445	138.37	<.0001
Error	2187	7007.597722	3.204206		
Corrected Total	2189	7894.314612			

Niveau de Groupe	Nb	JGT	
		Moyenne	Écart-type
GRH	720	5.22777778	1.84919802
AERO	750	6.02933333	1.49826543
CAC	720	4.47638889	1.99707666

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	2187
Erreur du Carré Moyen	3.204206
Valeur critique de t	2.39582

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Groupe Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
GRH – AERO	-0.80156	-1.02531	-0.57780	***
CAC - AERO	-1.55294	-1.77670	-1.32919	***
CAC - GRH	-0.75139	-0.97742	-0.52536	***

Annexe 16. **Test de DUNNETT de la Décision (JGT) (GRH)**

Tests de DUNNETT, test de DUNCAN et test de normalité des résidus pour le groupe GRH sur la variable dépendante décision(JGT)

Test de DUNNETT

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	61	19.37568677	0.31763421	4.85	<.0001
Error	658	43.06982039	0.06545565		
Corrected Total	719	62.44550716			

R carré	Coeff Var	Racine MSE	jgt_t Moyenne
0.310282	-74.17381	0.255843	-0.344924

Source	DDL	Type I SS	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Scénario	14	10.42471593	0.74462257	11.38	<.0001
Code_audit	47	8.95097083	0.19044619	2.91	<.0001

Source	DDL	Type III SS	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Scénario	14	10.42471593	0.74462257	11.38	<.0001
Code_audit	47	8.95097083	0.19044619	2.91	<.0001

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error for comparisons of all treatments against a control.

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	658
Erreur du Carré Moyen	0.065456
Valeur critique du t de Dunnett	2.55174
Différence significative minimale	0.1333

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Scénario Comparaison	Différence entre les moyennes	Simultané 95% Limites de confiance		
S14	0,12203	-Infini	0,25529	
S15	0,10013	-Infini	0,23339	
S3	0,09015	-Infini	0,22341	
S4	0,07156	-Infini	0,20482	
S11	0,05942	-Infini	0,19268	
S8	0,04875	-Infini	0,18201	
S2	-0,02461	-Infini	0,10865	
S10	-0,03844	-Infini	0,09482	
S7	-0,04197	-Infini	0,0913	
S12	-0,06283	-Infini	0,07043	
S9	-0,10424	-Infini	0,02902	
S6	-0,16455	-Infini	-0,03129	***
S5	-0,24685	-Infini	-0,11359	***
S13	-0,28569	-Infini	-0,15243	***

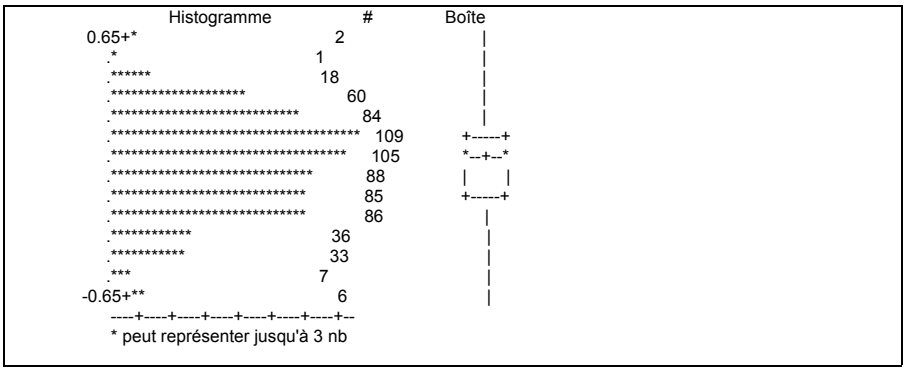
Test de DUNCAN

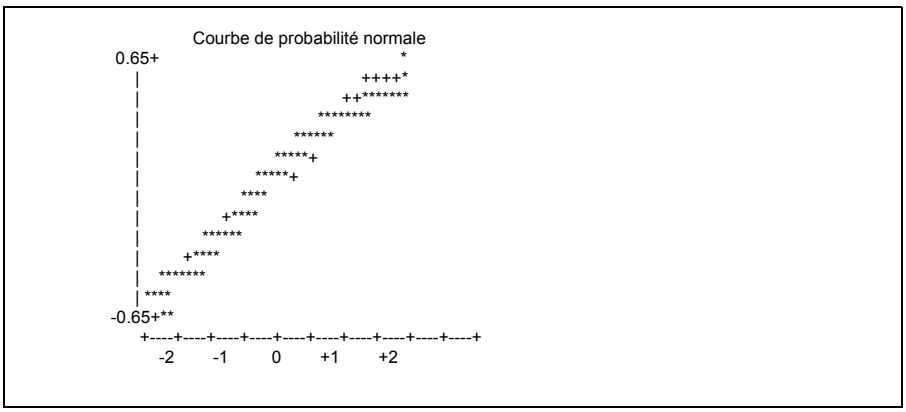
Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	658
Erreur du Carré Moyen	0.065456

Nombre de moyennes	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Etendue critique	,1025	,1080	,1116	,1143	,1164	,1181	,1195	,1207	,1218	,1227	,1235	,1243	,1250	,1256

Les moyennes avec la même lettre ne sont pas très différentes.							
Duncan Groupement					**Moyenne**	**Nb**	**Scénario**
			A		-0.19109	48	14
	B		A		-0.21298	48	15
	B		A	C	-0.22297	48	3
	B	D	A	C	-0.24156	48	4
	B	D	A	C	-0.25370	48	11
E	B	D	A	C	-0.26436	48	8
E	B	D	F	C	-0.31311	48	1
E		D	F	C	-0.33773	48	2
E		D	F		-0.35155	48	10
E		D	F		-0.35508	48	7
E	G		F		-0.37594	48	12
	G		F		-0.41735	48	9
	G		H		-0.47766	48	6
	I		H		-0.55996	48	5
	I				-0.59881	48	13

Normalité des résidus





Annexe 17. **Test de DUNNETT de la Décision (JGT) (AERO)**

Test de DUNNETT

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	63	15.92093840	0.25271331	5.04	<.0001
Error	686	34.42837620	0.05018714		
Corrected Total	749	50.34931459			

R carré	Coeff Var	Racine MSE	jgt_t Moyenne
0.316210	-109.4279	0.224025	-0.204724

Source	DDL	Type I SS	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Scénario	14	2.95860843	0.21132917	4.21	<.0001
Code_audit	49	12.96232996	0.26453735	5.27	<.0001

Source	DDL	Type III SS	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Scénario	14	2.95860843	0.21132917	4.21	<.0001
Code_audit	49	12.96232996	0.26453735	5.27	<.0001

NOTE: This test controls the Type I experimentwise error for comparisons of all treatments against a control.

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	686
Erreur du Carré Moyen	0.050187
Valeur critique du t de Dunnett	2.55150
Différence significative minimale	0.1143

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Scénario Comparaison	**Différence entre les moyennes**	**Simultané 95% Limites de confiance**		
S6	0.06285	-Infini	0.17717	
S15	0.03806	-Infini	0.15238	
S10	0.02539	-Infini	0.13971	
S4	-0.01200	-Infini	0.10232	
S3	-0.01454	-Infini	0.09978	
S8	-0.02556	-Infini	0.08876	
S5	-0.03377	-Infini	0.08055	
S11	-0.04007	-Infini	0.07425	
S2	-0.06288	-Infini	0.05144	
S14	-0.06440	-Infini	0.04992	
S12	-0.08542	-Infini	0.02890	
S13	-0.09200	-Infini	0.02232	
S9	-0.12856	-Infini	-0.01424	***
S7	-0.18574	-Infini	-0.07142	***

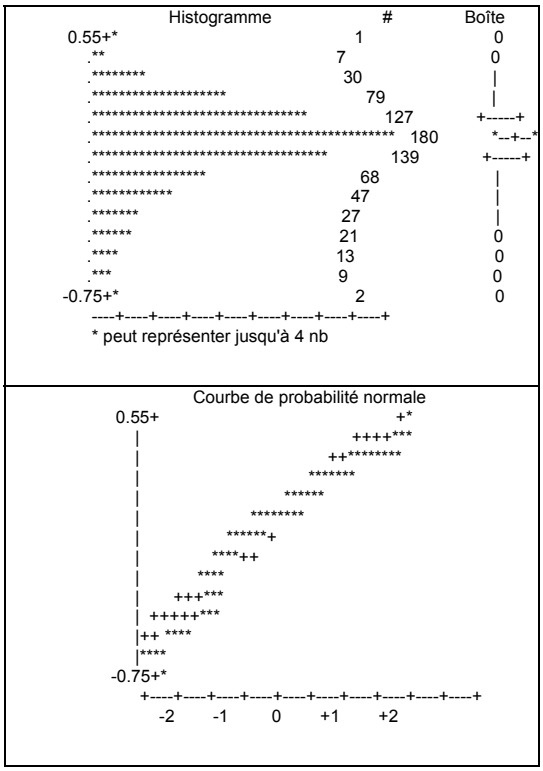
Test de DUNCAN

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	686
Erreur du Carré Moyen	0.050187

Nombre de moyennes	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Etendue critique	.0880	.0926	.0957	.0980	.0998	.1013	.1025	.1036	.1045	.1053	.1060	.1066	.1072	.1077

Les moyennes avec la même lettre ne sont pas très différentes.						
Duncan Groupement				**Moyenne**	**Nb**	**Scénario**
		A		-0.10063	50	6
B		A		-0.12542	50	15
B		A		-0.13809	50	10
B		A	C	-0.16348	50	1
B		A	C	-0.17548	50	4
B		A	C	-0.17802	50	3
B		A	C	-0.18904	50	8
B	D	A	C	-0.19725	50	5
B	D	A	C	-0.20355	50	11
B	D		C	-0.22637	50	2
B	D		C	-0.22788	50	14
	D		C	-0.24890	50	12
	D		C	-0.25548	50	13
	D	E		-0.29204	50	9
		E		-0.34922	50	7

Test de normalité



Annexe 18. **Test de DUNNETT de la Décision (JGT) (CAC)**

Test de DUNNETT

Source	DDL	Somme des carrés	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Model	61	24.46053405	0.40099236	7.62	<.0001
Error	658	34.61585120	0.05260768		
Corrected Total	719	59.07638524			

R carré	Coeff Var	Racine MSE	jgt_t Moyenne
0.414049	-49.56658	0.229364	-0.462738

Source	DDL	Type I SS	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Scénario	14	17.10687709	1.22191979	23.23	<.0001
Code auditeur	47	7.35365695	0.15646079	2.97	<.0001

Source	DDL	Type III SS	Carré moyen	Valeur F	Pr > F
Scénario	14	17.10687709	1.22191979	23.23	<.0001
Code auditeur	47	7.35365695	0.15646079	2.97	<.0001

This test controls the Type I experimentwise error for comparisons of all treatments against a control.

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	658
Erreur du Carré Moyen	0.052608
Valeur critique du t de Dunnett	2.55174
Différence significative minimale	0.1195

Comparaisons significatives au niveau 0.05 indiquées par : ***.				
Scénario Comparaison	**Différence entre les moyennes**	**Simultané 95% Limites de confiance**		
10 - 1	-0.05509	-Infini	0.06438	
11 - 1	-0.06550	-Infini	0.05397	
8 - 1	-0.06628	-Infini	0.05319	
12 - 1	-0.06756	-Infini	0.05191	
2 - 1	-0.07725	-Infini	0.04222	
3 - 1	-0.12346	-Infini	-0.00399	***
4 - 1	-0.15893	-Infini	-0.03946	***
15 - 1	-0.27795	-Infini	-0.15848	***
13 - 1	-0.31320	-Infini	-0.19373	***
14 - 1	-0.32325	-Infini	-0.20378	***
9 - 1	-0.36577	-Infini	-0.24630	***
7 - 1	-0.36881	-Infini	-0.24934	***
6 - 1	-0.39265	-Infini	-0.27318	***
5 - 1	-0.50636	-Infini	-0.38689	***

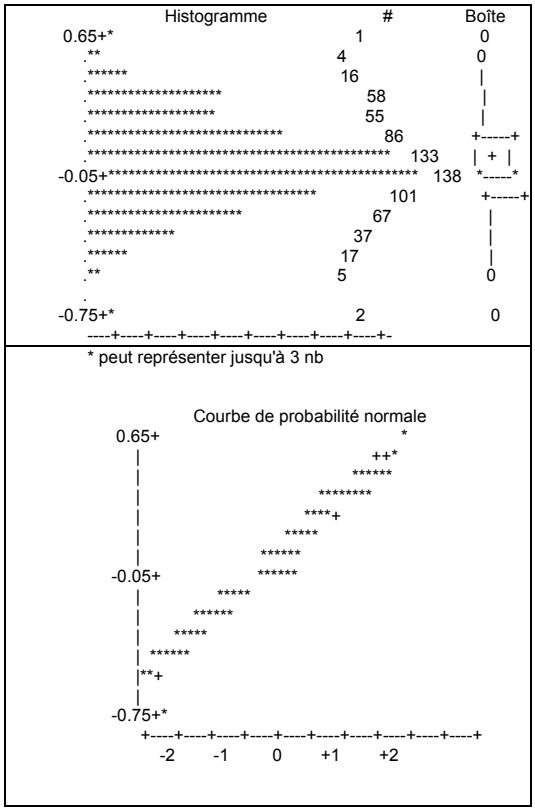
Test de DUNCAN

Alpha	0.05
Erreur Degrés de Liberté	658
Erreur du Carré Moyen	0.052608

Nombre de moyennes	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Etendue critique	.0919	.0968	.1000	.1024	.1043	.1058	.1071	.1082	.1092	.1100	.1108	.1114	.1120	.1126

Les moyennes avec la même lettre ne sont pas très différentes.				
Duncan	**Groupement**	**Moyenne**	**Nb**	**Scénario**
	A	-0.25193	48	1
B	A	-0.30703	48	10
B	A	-0.31744	48	11
B	A	-0.31822	48	8
B	A	-0.31950	48	12
B	A	-0.32918	48	2
B		-0.37540	48	3
B		-0.41086	48	4
	C	-0.52988	48	15
D	C	-0.56513	48	13
D	C	-0.57519	48	14
D	C	-0.61770	48	9
D	C	-0.62074	48	7
D		-0.64458	48	6
	E	-0.75829	48	5

Test de normalité



Annexe 19. **Régressions/variable modératrice Difficulté (DIF) (GRH)**

1- Régression Messages contextuels / Difficulté

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	205.16646	41.03329	13.86	<.0001	***
Error	714	2114.32104	2.96123			
Corrected Total	719	2319.48750				

Root MSE	1.72082	**R²**	0.0885
Dependent Mean	3.04583	**Adj R²**	0.0821
Coeff Var	56.49763		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	2.88018	0.25057	11.49	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	-0.06740	0.04992	-1.35	0.1774	ns
IMPMEF	IMPMEF	1	-0.06497	0.03181	-2.04	0.0415	**
IMPMIF	IMPMIF	1	0.12079	0.03416	3.54	0.0004	***
IMPMED	IMPMED	1	0.12738	0.03519	3.62	0.0003	***
IMPMID	IMPMID	1	0.15816	0.03293	4.80	<.0001	***

2- Régression Messages contextuels / Jugement

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	287.77466	57.55493	18.93	<.0001	***
Error	714	2170.86978	3.04043			
Corrected Total	719	2458.64444				

Root MSE	1.74368	**R²**	0.1170
Dependent Mean	5.22778	**Adj R²**	0.1109
Coeff Var	33.35421		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	3.70510	0.25390	14.59	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	0.38367	0.05058	7.58	<.0001	***
IMPMEF	IMPMEF	1	0.09815	0.03223	3.05	0.0024	**
IMPMIF	IMPMIF	1	-0.02558	0.03462	-0.74	0.4602	ns
IMPMED	IMPMED	1	-0.03674	0.03566	-1.03	0.3032	ns
IMPMID	IMPMID	1	-0.09349	0.03336	-2.80	0.0052	**

3- Régression Messages contextuels et difficulté / Jugement

Analyse de la variance					
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**
Model	6	429.34804	71.55801	25.14	<.0001
Error	713	2029.29641	2.84614		
Corrected Total	719	2458.64444			

Root MSE	1.68705	**R^2**	0.1746
Dependent Mean	5.22778	**Adj R^2**	0.1677
Coeff Var	32.27088		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	4.45039	0.26742	16.64	<.0001	***
DIF	DIF	1	-0.25876	0.03669	-7.05	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	0.36622	0.04900	7.47	<.0001	***
IMPMEF	IMPMEF	1	0.08133	0.03128	2.60	0.0095	**
IMPMIF	IMPMIF	1	0.00568	0.03379	0.17	0.8666	ns
IMPMED	IMPMED	1	-0.00378	0.03481	-0.11	0.9136	ns
IMPMID	IMPMID	1	-0.05256	0.03280	-1.60	0.1095	ns

Annexe 20. **Régressions/variable modératrice Difficulté (DIF) (AERO)**

1- Régression Messages contextuels / Difficulté

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	134.75704	26.95141	13.61	<.0001	***
Error	744	1473.40963	1.98039			
Corrected Total	749	1608.16667				

Root MSE	1.40726	**R²**	0.0838
Dependent Mean	2.16667	**Adj R²**	0.0776
Coeff Var	64.95060		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	2.40548	0.24305	9.90	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	-0.13968	0.04757	-2.94	0.0034	**
IMPMEF	IMPMEF	1	0.04055	0.02814	1.44	0.1499	Ns
IMPMIF	IMPMIF	1	0.07559	0.02986	2.53	0.0116	**
IMPMED	IMPMED	1	0.16674	0.03337	5.00	<.0001	***
IMPMID	IMPMID	1	0.07883	0.03131	2.52	0.0120	**

2- Régression Messages contextuels / Jugement

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	216.71111	43.34222	22.02	<.0001	***
Error	744	1464.64356	1.96861			
Corrected Total	749	1681.35467				

Root MSE	1.40307	**R²**	0.1289
Dependent Mean	6.02933	**Adj R²**	0.1230
Coeff Var	23.27074		

3- Régression Messages contextuels et difficulté / Jugement

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	4.47204	0.24233	18.45	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	0.38746	0.04743	8.17	<.0001	***
IMPMEF	IMPMEF	1	0.03407	0.02805	1.21	0.2249	ns
IMPMIF	IMPMIF	1	-0.06623	0.02977	-2.22	0.0264	**
IMPMED	IMPMED	1	-0.09275	0.03327	-2.79	0.0054	**
IMPMID	IMPMID	1	-0.01691	0.03122	-0.54	0.5882	ns

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	6	451.57830	75.26305	45.47	<.0001	***
Error	743	1229.77637	1.65515			
Corrected Total	749	1681.35467				

Root MSE	1.28653	**R²**	0.2686
Dependent Mean	6.02933	**Adj R²**	0.2627
Coeff Var	21.33779		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	5.43244	0.23637	22.98	<.0001	***
DIF	DIF	1	-0.39925	0.03352	-11.91	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	0.33169	0.04374	7.58	<.0001	***
IMPMEF	IMPMEF	1	0.05026	0.02576	1.95	0.0514	*
IMPMIF	IMPMIF	1	-0.03605	0.02742	-1.32	0.1889	ns
IMPMED	IMPMED	1	-0.02618	0.03102	-0.84	0.3990	ns
IMPMID	IMPMID	1	0.01456	0.02875	0.51	0.6128	ns

Annexe 21. **Régressions/variable modératrice Difficulté (DIF) (CAC)**

1- Régression Messages contextuels / Difficulté

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	5	21.99800	4.39960	1.51	0.1834	ns
Error	714	2076.24645	2.90791			
Corrected Total	719	2098.24444				

Root MSE	1.70526	**R²**	0.0105
Dependent Mean	3.42778	**Adj R²**	0.0036
Coeff Var	49.74824		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	3.41013	0.24461	13.94	<.0001	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	-0.04608	0.04939	-0.93	0.3512	ns
IMPMEF	IMPMEF	1	0.05405	0.03545	1.52	0.1278	ns
IMPMIF	IMPMIF	1	0.07723	0.04498	1.72	0.0864	*
IMPMED	IMPMED	1	0.01683	0.04182	0.40	0.6876	ns
IMPMID	IMPMID	1	0.04823	0.04117	1.17	0.2418	ns

2- Régression Messages contextuels et difficulté / Jugement

Analyse de la variance						
Source	**DDL**	**Somme des carrés**	**Carré moyen**	**Valeur F**	**Pr > F**	
Model	6	591.91333	98.65222	30.91	<.0001	***
Error	713	2275.68528	3.19170			
Corrected Total	719	2867.59861				

Root MSE	1.78653	**R²**	0.2064
Dependent Mean	4.47639	**Adj R²**	0.1997
Coeff Var	39.91017		

Paramètres estimés							
Variable	**Libellé**	**DDL**	**Résultat estimé des paramètres**	**Erreur type**	**Valeur du test t**	**Pr > |t|**	
Intercept	Intercept	1	3.31260	0.28905	11.46	<.0001	***
DIF	DIF	1	-0.14786	0.03921	-3.77	0.0002	***
IMPDROIT	IMPDROIT	1	0.39705	0.05178	7.67	<.0001	***
IMPMEF	IMPMEF	1	0.13743	0.03720	3.69	0.0002	***
IMPMIF	IMPMIF	1	0.15137	0.04722	3.21	0.0014	**
IMPMED	IMPMED	1	-0.32622	0.04382	-7.44	<.0001	***
IMPMID	IMPMID	1	0.09076	0.04318	2.10	0.0359	**

RESUME

Nous menons une étude de l'impact de combinaisons de messages éthiques sur la décision de deux types d'auditeur légal (commissariat aux comptes et certification aéronautique) et des praticiens en gestion des ressources humaines. En s'appuyant sur une définition de l'éthique, et sur un paradoxe en psychologie morale, nous présentons le rôle des messages éthiques dans le contexte de décision. Le protocole quasi expérimental montre une différence de perception et comportement entre les populations étudiées. Les messages explicites et de la difficulté de décider sont les éléments les plus importants lors de la prise de décision. Il paraît alors nécessaire de réviser certains modèles de décision et d'audit pour y introduire les concepts de messages éthiques et d'indépendance interne.

Mots clés : éthique, auditeur, contexte éthique, quasi-expérience, indépendance.

ABSTRACT

We realize a study of the impact of ethical messages grouping on the decision process of two types of legal auditors (CPA and aeronautical auditors) and the decision of HR executives. Grounding the research on a definition of ethics and on a moral psychology paradox, we present the central role of messages in the decision context. The design of the research shows a significant difference of perception and reaction between the tree different populations. The explicit messages and the difficulty to decide are the most import factors used for decision. It seems necessary to update some decision models and audit models, in order to add the concepts of ethical messages and internal independence.

Key words: ethics, auditor, ethical context, quasi-experience, independence