

La négociation : une dimension négligée du jugement éthique en contexte

1438

Résumé

Les recherches en éthique des affaires se sont beaucoup intéressées à la prise de décision éthique, en privilégiant des approches rationalistes et statiques, voire rigides, où prédominent les règles et les normes. Dans ces recherches, ce qui est éthique est considéré comme allant de soi (telle décision est éthique ou ne l'est pas) et figé dans le temps. Pourtant, il est communément admis que les questions éthiques sont fondamentalement équivoques : une même situation peut être jugée différemment, voire de façon opposée par les différents individus concernés. En outre, on observe également que ce que les individus jugent éthique en situation de travail évolue dans le temps. Ces éléments (l'équivocité, la dynamique temporelle), qui sont des thèmes à présent courants dans le champ du management stratégique et des sciences des organisations, restent néanmoins absents des recherches dans le domaine de l'éthique des affaires. L'objectif de cette communication est de proposer une conceptualisation du jugement éthique – une composant essentielle de la décision éthique – qui intègre ces dimensions négligées et puisse ainsi tenir compte de son caractère temporel et équivoque. Après un rappel critique de la littérature sur la prise de décision éthique, nous proposons une conceptualisation originale du jugement éthique, inspirée de la théorie de l'ordre négocié. A la lueur de ce paradigme, nous proposons que le jugement éthique en contexte organisationnel est le fruit d'un processus de négociation entre les parties prenantes d'une situation donnée, qui peuvent en avoir des évaluations divergentes. Le jugement éthique d'un individu n'est donc pas strictement défini par la conformité à des normes ou des codes, même si des normes et des codes existent. Il se construit dans une dynamique interactionnelle et temporelle complexe qui met en jeu des individus faisant référence à des systèmes éthiques hétérogènes (ces derniers réévaluent leur jugement au fur et à mesure de leurs interactions). Une telle approche de l'éthique, à la lueur de l'Ordre Négocié, offre un cadre d'analyse qui tient compte de façon précise du contexte organisationnel et inter-relationnel concret au sein duquel se situent les problèmes éthiques. Elle permet d'intégrer les dimensions politiques et informelles à l'étude de l'éthique dans la pratique managériale, saisissant ainsi des enjeux jusque là ignorés par les approches classiques en éthique des affaires, alors qu'ils sont par ailleurs largement reconnus dans la littérature en management. Une telle analyse nécessite de s'appuyer sur des méthodologies qualitatives « lourdes », consommatrices en temps, de type ethnographique, alliant observations et entretiens qualitatifs. Ce cadre conceptuel soulève également des limites certaines, quant au relativisme qu'il peut induire notamment. Néanmoins il nous paraît offrir des perspectives prometteuses pour les chercheurs et les enseignants en éthique des affaires, alors que ce domaine nous paraît être arrivé à une impasse, figé par les normes et les codes.

Mots clefs : jugement éthique, prise de décision, équivocité, théorie de l'ordre négocié.

INTRODUCTION :

Les recherches en éthique des affaires se sont beaucoup intéressées à la prise de décision éthique, en privilégiant des approches quantitatives ou, plus rarement, qualitatives multi-sites, décontextualisées. Ce faisant, elles ont contribué à enfermer le domaine dans une approche statique, voire rigide, où prédominent les règles et les normes. Dans ces recherches, ce qui est éthique est considéré comme allant de soi (telle décision est éthique ou ne l'est pas) et figé dans le temps. Pourtant, il est couramment admis que les problèmes éthiques sont fondamentalement équivoques, puisqu'une même situation peut être jugée différemment, voire de façon opposée par les différents individus concernés (Sonenshein, 2007). Par ailleurs, l'observation longitudinale des situations de management montre que ce que les individus jugent éthique en situation de travail évolue dans le temps (Hirèche, 2008).

Quel cadre conceptuel alternatif peut-on envisager qui puisse tenir compte du caractère évolutif et équivoque du jugement éthique des individus ? L'objectif de cette communication est de proposer une telle conceptualisation. Pour répondre à cet objectif, nous réalisons, dans un premier temps, une revue critique de la littérature en éthique des affaires, en nous concentrant particulièrement sur les travaux de la prise de décision éthique. Puis nous proposons une conceptualisation originale du jugement éthique – une des composantes essentielles de la décision éthique – comme ordre négocié, qui a pour objectif de répondre aux faiblesses relevées dans la littérature. Dans un troisième temps, nous discutons des apports, limites et perspectives de recherche induites par notre cadre conceptuel.

1. LA PRISE DE DECISION ETHIQUE DANS LA LITTERATURE

1.1. LA LITTERATURE DE LA PRISE DE DECISION ETHIQUE EN SYNTHESE

Le champ de l'éthique des affaires se subdivise de façon classique, en deux courants : les recherches normatives qui visent à guider les individus et leur indiquer la manière dont ils

doivent se conduire ; et les recherches descriptives qui cherchent à expliquer et à prédire le comportement éthique des individus. Notre revue de la littérature se concentre sur la « *littérature de la prise de décision éthique* »¹ (Donaldson et Dunfee, 1994 ; O' Fallon et Butterfield, 2005 ; Treviño et Weaver, 1994) qui constitue une branche essentielle du courant descriptif.

Notre travail s'appuie essentiellement sur l'excellente recension réalisée par O'Fallon et Butterfield (2005), reposant sur 174 articles parus de 1996 à 2003, que nous avons complétée par 75 articles que nous avons-nous-mêmes analysés², parus de 1996 à 2005.

Les travaux sur la prise de décision éthique s'intéressent aux processus et aux déterminants de la prise de décision éthique des individus dans les affaires. Ces recherches examinent les différentes étapes qui interviennent lorsqu'un individu est face à un problème éthique, ainsi que les facteurs influençant ces différentes étapes. Elles ont donné lieu au développement d'un grand nombre de cadres conceptuels tentant de modéliser les étapes suivies par un individu face à un problème éthique. Parmi les modèles de prise de décision éthique les plus connus, on peut citer le modèle initial de Rest (1986), le modèle interactionniste « personne-situation »³ de Treviño (1986), le modèle « contingent au problème »⁴ de Jones (1991), le modèle URJC de Cavanagh et al. (1995). Ils reposent dans l'ensemble sur les théories de la psychologie et/ou de la philosophie morale tout en intégrant, pour certains, des variables individuelles – telles que la force de l'égo, le locus de contrôle, le genre, le niveau de développement moral cognitif – des variables situationnelles – culture de l'organisation, contexte de travail, existence d'un code d'éthique – et enfin, depuis Jones, les caractéristiques

¹ « *Ethical Decision Making Literature* »

² Ces articles ont été identifiés à partir du mot-clé « ethical decision making », sur la base de données électronique « Business Source Complete » qui comprend les journaux académiques de référence en management et en éthique des affaires.

³ « *Person-situation model* » (Treviño, 1986)

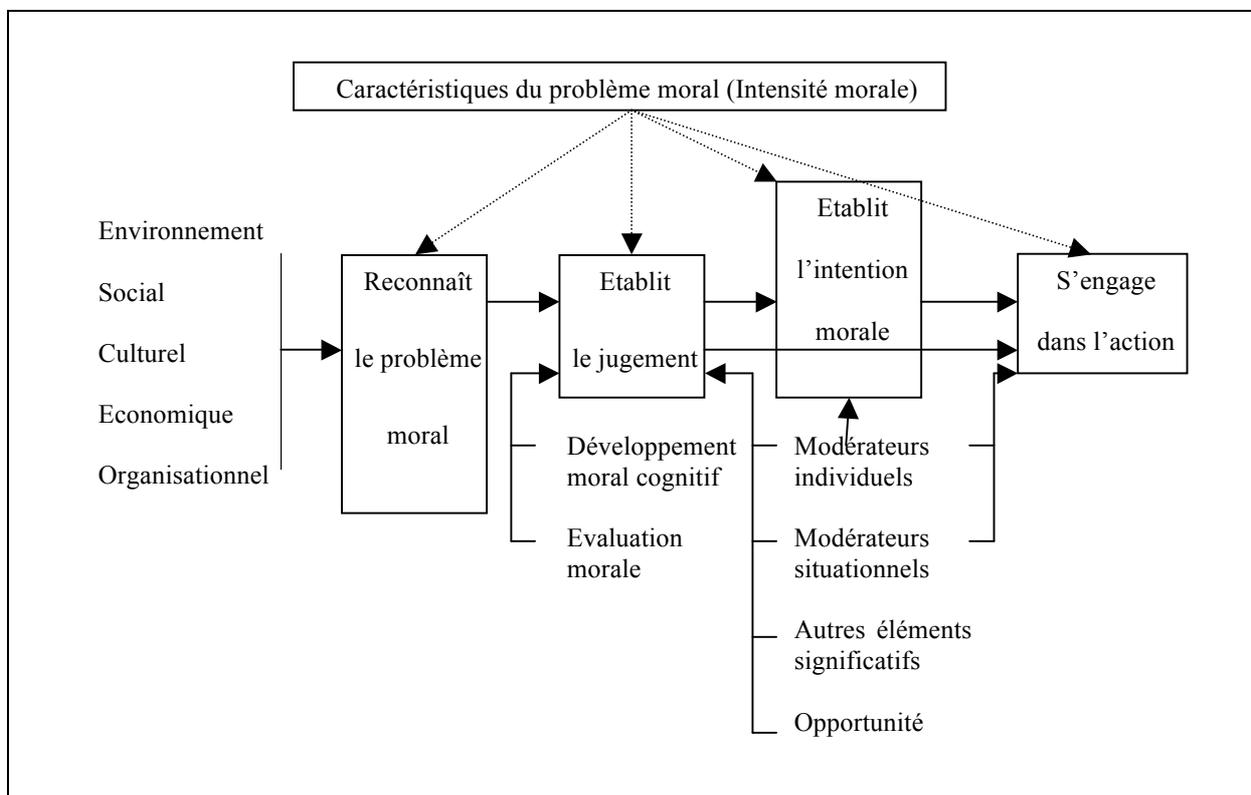
⁴ « *Issue-contingent model* » (Jones, 1991)

du problème éthique en question et notamment son intensité morale. Comme le font remarquer O'Fallon et Butterfield (2005), malgré la pluralité des modèles de prise de décision éthique qui caractérise le domaine, les chercheurs s'accordent dans l'ensemble à distinguer quatre étapes au cours d'une prise de décision éthique. Ces éléments correspondent au modèle de décision éthique initialement développé par James Rest (1986) et repris par plusieurs autres auteurs (O' Fallon et Butterfield, 2005 ; Sonenshein, 2007) :

- la reconnaissance – « *recognition* » – ou prise de conscience – « *awareness* » – du problème éthique,
- l'établissement d'un jugement éthique – « *making a moral judgment* »
- l'établissement de l'intention d'agir de façon éthique – « *establishing moral intent* »
- l'engagement dans l'action éthique – « *engaging in moral action* »

A titre d'illustration, le schéma suivant I.3 présente le modèle de Jones (1991).

Schéma 1. Le modèle de décision éthique de Jones (1991)



La plupart des travaux sur la prise de décision éthique testent la manière dont les quatre étapes de la décision éthique sont influencées par différents facteurs – facteurs individuels, organisationnels et caractéristiques du problème éthique.

Parmi les différentes composantes de la décision éthique, nous avons choisi pour objet le jugement éthique, qui est également celui adopté par la plupart des recherches empiriques sur la prise de décision éthique. Ce choix se justifie par le fait que l'intention est très difficile à étudier puisque nous sommes souvent incapables de distinguer en nous-mêmes l'authenticité de nos intentions. Inversement, examiner les comportements sans tenir compte des intentions est réducteur. En étudiant le jugement éthique, on intègre la « prise de conscience du problème éthique », étape de diagnostic préalable à l'élaboration du jugement, qui paraît dans la pratique – si on envisage une étude empirique – difficilement séparable de l'évaluation éthique. Le défaut majeur, lorsque l'on se concentre sur le jugement éthique, est l'écart qui peut exister entre le jugement éthique porté par un individu et l'action effective de cette personne. Notons néanmoins que cet écart existe surtout lorsqu'il s'agit de jugements éthiques spéculatifs, émis par des répondants face à des dilemmes éthiques théoriques. L'écart se réduit lorsqu'il s'agit des jugements éthiques émis par les individus face à un problème vécu. La théorie de l'ordre négocié est justement adaptée pour l'analyse des situations vécues, elle part de l'observation de l'action des individus et repose sur des méthodologies de type ethnographiques, très ancrées dans le milieu organisationnel. Elle est donc intéressante pour conceptualiser le jugement éthique en situation, dans le cadre d'un contexte managérial concret.

1.2 : LA LITTÉRATURE DE LA PRISE DE DECISION ETHIQUE : LES LIMITES

Les modèles de prise de décision éthique ont contribué à améliorer notre compréhension des étapes dans lesquelles s'engagent les individus lorsqu'ils sont face à un problème éthique. Toutefois, ils font l'objet de vives critiques dans la littérature en éthique des affaires.

1/ **Ces modèles ont du mal à rendre compte des processus réellement en œuvre lors de l'analyse d'un problème éthique.** En effet, la combinaison complexe des théories morales que ces modèles suggèrent, n'a pas été corroborée de façon satisfaisante par les études empiriques (Miner et Petocz, 2003). Il reste encore beaucoup de travail avant d'élucider la manière dont les individus mobilisent concrètement les considérations éthiques issues de la philosophie morale, telles que la justice, la bienveillance, le devoir, l'utilité, etc. De plus, la prise de décision éthique est étudiée de façon statique et non processuelle. Les facteurs influençant chaque étape sont étudiés de façon séparée, étape par étape, et d'une manière binaire. Jusqu'à présent, les recherches s'intéressent à l'existence d'une influence ou non d'un certain nombre de facteurs – démographiques, sociaux, de contexte, etc. – sur chaque étape de la prise de décision et non à la manière dont les individus construisent leur jugement et leur intention en fonction des variables individuelles et situationnelles en jeu. Les études qui examinent le lien entre les différentes étapes sont peu nombreuses, la majorité d'entre elles se concentrent sur la relation entre le jugement éthique et l'intention. A ce jour, il n'existe aucune étude qui teste les liens entre les quatre étapes dans leur intégralité. La relation entre l'intention et le comportement est bien évidemment particulièrement problématique et nécessiterait une attention accrue.

2/ D'une manière générale, au-delà des modèles de décision éthique, plusieurs revues de la littérature en éthique des affaires déplorent **la faiblesse théorique de ce courant de recherche.** Par exemple, Randall et Gibson (1990) constatent que 75% des travaux qu'ils ont analysés sont dépourvus de fondement conceptuel solide et d'hypothèses formelles. De même, O'Fallon et Butterfield (2005) relèvent que plusieurs recherches sur la prise de décision éthique, publiées de 1996 à 2003, manquent d'une base théorique solide. Les cadres théoriques sollicités dans ces recherches descriptives sont très hétérogènes. Ils proviennent de la philosophie, de la psychologie morale – il s'agit notamment de la théorie du développement

moral de Kohlberg –, de la sociologie – comme la théorie de l'échange social. Parmi les cadres conceptuels les plus utilisés on peut noter le concept de climat éthique développé par Victor et Cullen (1988) ainsi que l'idéologie éthique des individus – relativisme, idéalisme.

3/ En outre, plusieurs chercheurs déplorent **le manque de développements théoriques novateurs** caractérisant ce domaine. Ainsi O'Fallon et Butterfield (2005) et Randall et Gibson (1990) notent que la plupart des recherches testent les variables de modèles existants sans proposer d'avancées théoriques significatives. C'est ainsi que ces auteurs encouragent les recherches futures à élaborer de nouvelles théories qui puissent éclairer les processus poursuivis par les individus face à des problèmes éthiques, théories qui aillent au-delà des modèles de décision éthique existants.

4/ Ces nouveaux développements théoriques pourraient notamment mieux prendre en compte **l'incertitude et l'équivocité des problèmes éthiques, notions négligées par les travaux actuels** sur la décision éthique (O' Fallon et Butterfield, 2005 ; Sonenshein, 2007). L'incertitude renvoie au manque d'information qui rend difficile la construction d'une interprétation plausible d'une situation donnée (March, 1994). L'équivocité, quant à elle, fait référence à l'existence de plusieurs interprétations différentes et simultanées d'une même situation (Weick, 1979/1995). Ces éléments, qui sont des thèmes à présent courants dans les sciences des organisations, restent absents des recherches dans le domaine de l'éthique des affaires (Sonenshein, 2007).

6/ Ces faiblesses théoriques sont certainement à rapprocher des méthodologies utilisées dans ces recherches et notamment liées au **fréquent recours aux scénarios et aux méthodologies quantitatives**. Parmi les travaux que nous avons analysés, seuls 14% mobilisent une étude qualitative. La grande majorité des études reposent ainsi sur une méthodologie quantitative, laquelle est plus propice à tester des variables théoriquement reliées qu'à approfondir notre connaissance des phénomènes en tenant compte des spécificités du contexte. En effet, les

études quantitatives utilisent des questionnaires fermés dans lesquels les répondants doivent choisir entre différentes options possibles qui leur sont proposées. Même lorsque les questions sont libellées sous la forme de scénarios mettant en scène des dilemmes éthiques (cf ci-dessous), il est très rare que les répondants aient la possibilité de proposer des solutions de leur initiative. Si ce type de questionnaire est intéressant à plusieurs points de vue (notamment parce qu'il facilite l'analyse), il limite la liberté des sujets dans les réponses apportées. Du même coup, il prive le chercheur d'informations pouvant améliorer sa compréhension des processus suivis pour analyser et résoudre un problème éthique. Ces choix méthodologiques ne favorisent pas le développement de théories nouvelles comme le nécessite impérieusement ce champ (cf paragraphe précédent). Ils condamnent les chercheurs à tourner autour des mêmes variables alors même que les modèles conceptuels de référence n'arrivent pas à rendre compte des processus décisionnels réels de façon satisfaisante et auraient bien besoin d'être enrichis et renouvelés. De plus, les scénarios représentant 55% des études analysées par O'Fallon et Butterfield (2005). Seules 12 % des études revues se penchent sur des situations réelles en milieu professionnel. Ce recours dominant aux scénarios soulève plusieurs difficultés. Notons par exemple que les scénarios sont des simulations de situations, à ce titre ils n'indiquent que des intentions de raisonner, d'agir ou de se comporter, ce qui érige autant de limites quant à la validité et la généralisabilité des conclusions de telles recherches. D'une manière générale, si ces simulations présentent l'intérêt de manipuler certaines variables en contrôlant d'autres, elles conduisent à sous-estimer fortement la complexité des problèmes éthiques auxquels sont confrontés managers et salariés en situation. C'est d'autant plus dommage que les chercheurs en éthique des affaires ont tendance à poser les dilemmes éthiques de façon simpliste et dichotomique alors que la réalité montre que les problèmes éthiques sont fondamentalement ambigus et recèlent des possibilités qui vont bien au-delà des choix proposés par les scénarios.

7/ Ces modèles reposent tous sur une **hypothèse rationaliste** selon laquelle le jugement éthique est l'aboutissement d'un processus de réflexion et de raisonnement moral. Or ce postulat rationaliste est remis en cause par les recherches plus récentes en psychologie morale, qui intègrent les dernières avancées de la recherche en psychologie sociale, culturelle, évolutionnaire et biologique. Ces chercheurs proposent des modèles alternatifs du jugement moral montrant le rôle central joué par l'intuition et les émotions dans la construction du jugement éthique (Haidt, 2001).

8/ Enfin, ces modèles proposent tous une **perspective individuelle** du jugement et de la décision éthiques. Même si les individus sont influencés par un certain nombre de paramètres situationnels, les modèles classiques de la prise de décision éthique considèrent la formation du jugement éthique comme un processus individuel, relativement isolé. Au contraire, les recherches plus récentes en psychologie morale proposent que la construction du jugement éthique soit considérée comme un processus interpersonnel (Haidt, 2001).

Ainsi, plusieurs auteurs soulignent le besoin de renouveler les grilles théoriques utilisées pour examiner l'éthique dans le contexte organisationnel (Clegg, Kornberger & Rhodes, 2007, Donaldson, 2003, Sonenshein, 2007) afin de mieux tenir compte de la complexité des choix éthiques dans des contextes d'action ambigus, imprévisibles et subjectifs. Pour répondre à cette demande, nous proposons dans la partie suivante une conceptualisation originale de l'éthique comme ordre négocié, qui vise à tenir compte de la nature évolutive et équivoque des processus de jugement éthique en situation. Cette conceptualisation s'appuie sur la théorie de l'ordre négocié développée par l'une des figures emblématiques de l'interactionnisme symbolique américain, Anselm Strauss (1978, 1992, 1993 ; Strauss et al., 1963).

2. LE JUGEMENT ETHIQUE EN SITUATION A LA LUEUR DE L'ORDRE NEGOCIE

2.1 : LA THEORIE DE L'ORDRE NEGOCIE

La théorie de l'ordre négocié a été développée par l'une des figures emblématiques de l'interactionnisme symbolique américain, Anselm Strauss et des chercheurs associés au début des années 1960s (Strauss, 1978, 1992, 1993 ; Strauss *et al.*, 1963). Ce courant s'inscrit dans la lignée de l'Ecole de Chicago et en contre-pied de la sociologie structuro-fonctionnaliste parsonienne dominante à l'époque, qui avait développé une vision structurée, relativement statique des organisations, composées d'acteurs guidés ou contraints par des normes et des valeurs qui découlent de phénomènes structurels. A l'opposé, le concept d'ordre négocié a pour vocation de souligner « *l'absence de fixité de l'ordre social, son caractère temporel, mobile et instable* » (Strauss, 1993: 255). Dans cette perspective, les organisations sont conceptualisées comme des systèmes de négociations permanentes : l'ordre est sans arrêt en cours de construction par le biais d'arrangements négociés entre les membres de l'organisation. Cette vision remet en question la conception statique des organisations qui les présente comme des systèmes fixes, voire rigides, fortement contraints par des règles, des objectifs et des chaînes de commandement stricts. Les éléments structurels ne sont pas pour autant absents de cette approche théorique : ils forment le contexte au sein duquel la négociation se situe et prend son sens. Comme l'explique Strauss (1993: 251), les conditions données par le contexte (règles, rôles et rapports de pouvoir) ne contraignent pas totalement l'action, elles constituent les éléments par rapport auxquels les acteurs vont réagir et qui, en même temps, évoluent (se renforcent ou s'affaiblissent), sous l'effet des négociations. Ainsi, le contexte dans lequel se déroule la négociation interagit avec elle et réciproquement.

Pour mener à bien l'examen du phénomène d'ordre négocié dans divers contextes organisationnels, Strauss a développé un « paradigme de négociation », qui se présente

comme une grille d'analyse des processus de négociation et de leurs dimensions, qui s'articule autour de trois termes clés : la description des négociations, le contexte structurel et le contexte de négociation (Strauss, 1978: 97-103). Ainsi, ce paradigme distingue un contexte de négociation à deux niveaux : lointain – le contexte structurel – et proche – le contexte immédiat de l'action. Le contexte structurel est plus large, plus englobant que le contexte de négociation mais ils exercent l'un sur l'autre des influences réciproques. Le contexte structurel comprend « *les conditions globales et générales qui pèsent sur l'action et les stratégies d'interaction comme le temps, l'espace, la culture, le statut économique, technologique...* » (Strauss et Corbin, 1990: 10). Autrement dit, il s'agit d'identifier les propriétés structurelles qui pèsent sur chaque négociation. Par exemple, le contexte structurel dans le cas des négociations cachées menées par un juge corrompu, inclut les caractéristiques du système judiciaire et l'organisation de marchés. Le contexte de négociations, quand à lui, renvoie aux propriétés jouant directement comme conditions dans le déroulement de la négociation telles que le nombre de participants, le rythme des négociations, l'équilibre de pouvoir entre les parties, la nature des enjeux respectifs dans les négociations, l'évidence de la légitimité des questions posées, etc. Par exemple, dans le cas du juge corrompu, les alternatives à la négociation sont soit « ne pas faire affaire », soit, pour le client, des coûts plus élevés en empruntant les canaux légaux (Strauss, 1992: 260). Comme l'explique Strauss, les propriétés des contextes de négociation ne sont pas des variables théoriques, elles ont émergé à partir de l'étude de multiples cas de négociations et des écrits des théoriciens de la négociation. Pour chaque cas de négociation étudié, le chercheur doit sélectionner, parmi la liste proposée, les propriétés des contextes de négociation qui sont pertinentes à la situation, voire proposer de nouvelles propriétés qui viendront enrichir cette liste (Strauss, 1978: 100).

Par conséquent, une des richesses de la théorie de l'ordre négocié est d'aborder tous ces niveaux de la réalité sociale et de joindre le niveau de l'acteur individuel et les

microprocessus sociaux d'une part, et le niveau macro-social, structurel qui pèse sur les conditions de l'action d'autre part (Baszanger, 1986/1992).

La théorie de l'ordre négocié n'a pas pour objet le jugement éthique. Initialement développée pour analyser la construction de l'ordre social au sein des organisations (essentiellement dans le milieu médical au début, puis dans différents secteurs professionnels comme l'enseignement, la justice...), elle a également été utilisée par des chercheurs pour éclairer d'autres phénomènes. Par exemple, elle a été mobilisée pour analyser des relations inter-organisationnelles (Beaulieu et Pasquero, 2002 ; O'Toole et Werner O'Toole, 1981) ainsi que des processus individuels comme la construction de l'identité sexuelle (Horowitz, 1981). Nous proposons, dans ce papier, de montrer que cette perspective peut également contribuer à éclairer la décision éthique des managers en proposant une théorisation originale du jugement éthique.

2.2. LE JUGEMENT ETHIQUE COMME ORDRE NEGOCIE : PRESENTATION DE NOTRE CADRE CONCEPTUEL

Dans cette section, nous montrons comment nous avons utilisé le concept d'ordre négocié pour proposer une conception alternative de la décision éthique dans les organisations. Dans le domaine de l'éthique, les négociations font référence aux discussions et débats autour de ce qui est considéré comme éthique ou non dans une situation organisationnelle donnée. Ainsi, à la lueur du paradigme de l'ordre négocié, nous proposons que le jugement éthique d'un individu n'est pas strictement défini par la conformité à des normes ou des codes, même si des normes et des codes existent, ils ne sont pas impérativement déterminants, ni clairement prescriptifs, pour paraphraser Strauss. Le jugement éthique est imbriqué dans un processus continu d'interactions avec les autres membres de l'organisation – et de l'entourage personnel. Il se construit dans une dynamique interactionnelle et temporelle complexe et constitue le résultat d'un processus de négociation qui met en jeu des acteurs ayant des

évaluations éthiques concurrentes des situations dans lesquelles ils sont engagés. Les individus faisant référence à des systèmes éthiques hétérogènes vont donc persuader, contraindre, et/ou négocier les uns avec les autres. Le jugement éthique est ainsi imbriqué dans un processus d'évolution continu, il n'est pas figé dans le temps. **Les individus, même s'ils se réfèrent à des principes et des valeurs relativement stables, n'en sont pas pour autant déterminés par ces principes : ils sont amenés à réviser leur jugement à propos d'un événement donné, au fur et à mesure de l'évolution du contexte,** des enjeux mais aussi des interactions qui s'établissent entre eux.

A la lueur du paradigme de l'ordre négocié, le caractère éthique ou non, autrement dit légitime ou non, d'une action donnée est donc considéré comme faisant l'objet d'une négociation. Les acteurs de la négociation sont les parties prenantes ou les observateurs d'une situation donnée, chacun défendant une appréciation éthique particulière de la situation commune. Des interactions se nouent autour de cette question, à l'issue desquelles les jugements éthiques individuels des uns et des autres se retrouvent confortés, ébranlés ou modifiés. Les contextes dans lesquels se déroule la négociation et qui interagissent avec elle et réciproquement sont, d'une part, le contexte structurel et, d'autre part, le contexte de négociation. 1/ Les études empiriques en éthique des affaires montrent que les éléments de contexte qui influencent la prise de décision éthique comprennent deux niveaux : le contexte organisationnel – culture organisationnelle, système de récompenses et sanctions, relations de pouvoir – et le macro environnement socioculturel, économique et légal dans lequel se situe l'organisation. 2/ Le contexte de négociation est caractérisé par des propriétés qui vont dépendre de chaque cas de négociation – ils comprennent des éléments tels que la nature des

enjeux respectifs dans les négociations, le nombre et la complexité des questions négociées, l'évidence de la légitimité des questions, etc⁵.

Tableau 1. Cadre conceptuel utilisé pour l'analyse des processus de confrontation des jugements éthiques individuels

Dimensions	Propriétés
Négociations	<ul style="list-style-type: none"> - Objet de la négociation = légitimité d'une action donnée - Acteurs de la négociation : décisionnaires, parties prenantes. - Interactions associées aux négociations - Tactiques de négociation = logiques de légitimation invoquée - Conséquences des négociations = jugement éthique issu de la négociation + conséquences sur le lien entre acteurs et entre acteurs et organisation (confiance, motivation) - Processus secondaires de négociation (troc, ristourne, négociation d'accords, etc.)
Contexte structurel (*)	<ul style="list-style-type: none"> - Macro contexte extérieur à l'entreprise : économique, juridique, socioculturel - Contexte organisationnel : structure formelle, culture organisationnelle, relations de pouvoir, système de récompenses et de sanction, rôles au travail - Contexte économique, social, légal
Contexte de négociation (**)	<ul style="list-style-type: none"> - Nature des enjeux respectifs dans la négociation : économiques, politiques... - Nombre de négociateurs et représentation - Rythme des négociations - Caractère privé ou public des transactions - Relatif équilibre de pouvoir entre les parties - Nombre et complexité des questions négociées - L'évidence de la légitimité des questions - Modes d'action alternatifs ou disponibles (***)

(*) Cadre à l'intérieur duquel prennent place les négociations, au sens le plus large.

(**) Propriétés structurelles intervenant très directement comme conditions dans le déroulement de la négociation elle-même. Ces propriétés seront adaptées aux caractéristiques de notre cas.

(***) Si les parties en présence perçoivent des modes d'action alternatifs, le choix entre ces options ou bien les empêchera d'entrer dans la négociation ou bien affectera le cours de la négociation.

La théorie de l'ordre négocié nous permet donc d'appréhender la double dynamique, temporelle et interactionnelle, des jugements éthiques en situation. Elle nous conduit à

⁵ La partie IV de notre papier qui présente les résultats de notre étude empirique a pour vocation de donner plus de « chaire » à cette conceptualisation de l'éthique, en appliquant le paradigme de l'ordre négocié aux problèmes éthiques que nous avons étudiés.

construire une conceptualisation originale des jugements éthiques, soulignant leur caractère conflictuel et fluide.

A la lueur de la théorie de l'ordre négocié, nous proposons une vision processuelle et non statique du jugement éthique d'un individu, comme étant le résultat d'un processus de négociation. Les acteurs de la négociation sont les parties prenantes ou les observateurs d'une situation donnée, chacun pouvant défendre une appréciation éthique particulière de la situation commune. Des interactions se nouent autour de cette question, à l'issue desquelles les jugements éthiques individuels des uns et des autres se retrouvent confortés, ébranlés ou modifiés. Ainsi, le jugement éthique d'un individu n'est pas strictement défini par la conformité à des principes et des normes ou par une combinaison stricte entre différents facteurs individuels et de contexte. Même si des normes et des codes existent et que le problème s'inscrit dans un contexte bien défini, ces paramètres ne sont pas impérativement déterminants, ce qui laisse une marge de manœuvre dans l'interprétation d'une situation et laisse une place aux influences de l'entourage. Cette conceptualisation est une originalité de notre travail et en constitue un apport. La théorie de l'ordre négocié n'a en effet jamais été appliquée à l'étude de l'éthique. Elle permet de prendre en compte la dimension temporelle, instable, soumise à de multiples interprétations, de l'éthique en situation, contrastant avec la vision statique, voire rigide, proposée par les approches par les codes et les modèles de décision éthique.

Nous bénéficions ainsi d'une grille d'analyse des processus de confrontation des jugements éthiques individuels, que nous pouvons appliquer à l'analyse d'une décision éthique en situation. En effet, la question de savoir si une option donnée est éthique ou non (légitime ou non) est classiquement considérée à un niveau individuel. Néanmoins, cette vision centrée sur le décideur, ne tient pas compte du fait que le jugement du décideur se construit en fonction des informations recueillies auprès des différentes parties prenantes de la situation. Le

jugement éthique ne se résout pas à une réflexion individuelle isolée de la part des décideurs, il s'inscrit dans l'articulation entre la volonté des décideurs d'agir de façon légitime et la recherche avec les autres des conditions de cette légitimité. C'est à ce titre que la conceptualisation que nous proposons montre toute sa pertinence.

L'objectif de la section suivante est de discuter des apports et limites d'une telle conceptualisation de l'éthique.

3. APPORTS ET LIMITES D'UNE CONCEPTUALISATION DE L'ETHIQUE COMME ORDRE NEGOCIE

Pour mieux cerner la nature évolutive et équivoque des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise, nous avons proposé une conceptualisation du jugement éthique comme ordre négocié. Cette conceptualisation originale n'a jamais encore été proposée dans le domaine de l'éthique. Elle offre un cadre théorique qui permet de repenser l'éthique dans la pratique managériale sous un jour nouveau (III.1). Elle n'est pas néanmoins sans soulever des difficultés et présenter des limites (III.2).

3.1. APPORTS DU PARADIGME DE L'ORDRE NEGOCIE A L'ETUDE DE L'ETHIQUE DES INDIVIDUS DANS L'ENTREPRISE

La théorisation de l'éthique comme ordre négocié s'inscrit dans une approche descriptive de l'éthique, qui ne consiste pas à appliquer une grille de critères pour évaluer le niveau éthique des pratiques organisationnelles, ni à indiquer les normes de comportement à adopter, mais à examiner l'éthique en contexte, l'éthique comme pratique contextuelle (Clegg, Kornberger et Rhodes, 2007 ; Létourneau, 2006 ; Létourneau, Leclerc et Le Blanc, 2007). Autrement dit ce cadre théorique est pertinent pour une étude qui cherche à comprendre le rôle joué par l'éthique dans un contexte organisationnel donné, à travers l'observation des actions et l'analyse des discours en contexte.

Le paradigme de l'ordre négocié offre tout d'abord un cadre théorique intéressant pour appréhender le pluralisme éthique qui règne dans les organisations aujourd'hui. Or, à l'exception du courant de recherche critique en stratégie et management des organisations (Alvesson et Willmott, 1992 ; Postel et Rousseau, 2007 ; Scherer et Palazzo, 2007), les manifestations et les conséquences du pluralisme éthique pour les entreprises sont des thèmes qui sont très peu abordés dans la littérature en éthique des affaires. Notre perspective permet de situer le jugement éthique d'un individu par rapport aux jugements éthiques rivaux qui peuvent co-exister dans l'entreprise et d'appréhender les logiques de confrontation qui en résultent. Les individus faisant référence à des systèmes éthiques hétérogènes vont donc persuader, contraindre, et/ou négocier les uns avec les autres.

Ce cadre conceptuel propose une analyse processuelle et dynamique de l'éthique. Il met en relief la nature fluide, mouvante, évolutive des jugements éthiques individuels, contrastant ainsi avec les approches qui encadrent l'éthique par des règles de conduite rigides. Ce qui est considéré comme éthique ou non éthique ne va pas de soi : il est problématique, il se négocie à travers la confrontation d'individus aux systèmes de valeur et aux intérêts potentiellement divergents. Cette perspective propose ainsi une manière de conceptualiser l'équivocité des problèmes éthiques, ce que ne peuvent pas faire les théories de la prise de décision éthique. Appliquée au jugement éthique, la théorie de l'ordre négocié permet ainsi de rompre totalement avec les modèles de la décision éthique classique qui reposent sur un paradigme rationalo-fonctionnaliste simpliste. Le jugement éthique est ici considéré comme le fruit d'une construction social.

Une telle conceptualisation de l'éthique comme ordre négocié permet de mieux rendre compte de la dimension fondamentalement contextuelle des jugements éthiques en situation. La théorie de l'ordre négocié permet en effet d'appréhender l'éthique dans une perspective complexe, en considérant l'imbrication des processus d'appréciation éthique dans les conflits

d'intérêt et les enjeux de pouvoir à l'œuvre dans l'entreprise. Ce cadre théorique permet ainsi de répondre à certaines limites des recherches en éthique des affaires qui, en recourant de façon intensive à des scénarios, sous-estiment l'ambiguïté et la complexité des situations réelles. Les recherches en éthique des affaires tendent notamment à négliger les contraintes économiques et politiques auxquelles les pratiques organisationnelles sont soumises. La théorie de l'ordre négocié répond ainsi précisément aux besoins formulés par certains chercheurs : « *L'éthique des affaires a besoin d'un fondement théorique solide qui met en lumière la nature complexe, souvent non intuitive de la réalité organisationnelle pour compléter son aspect philosophique abstrait. La morale est toujours enchâssée dans un contexte social : c'est dans ce contexte qu'elle est formée, appliquée, comprise et qu'elle produit ses effets* »⁶ (Phillips, 1992: 241). En présentant le jugement éthique comme le fruit d'un processus de négociation continu entre différents acteurs qui soutiennent des valeurs et des intérêts hétérogènes, et l'interaction entre ce processus de négociation et les contextes institutionnel, économique, culturel, temporel, etc. dans lesquels il s'inscrit, le paradigme de l'ordre négocié donne des clés pour appréhender et comprendre les contradictions et les contraintes auxquelles les acteurs sont régulièrement soumis dans leur pratique quotidienne.

Une des grandes richesses de la théorie de l'ordre négocié est de tenir compte de l'articulation entre trois niveaux d'analyse : individuel, inter-individuel et organisationnel/ environnemental plus large. En effet, comme nous l'avons rappelé, dans la perspective de l'ordre négocié, la négociation est toujours replacée dans un contexte, au sein duquel Strauss distingue deux niveaux : le contexte immédiat de l'action et le contexte plus lointain des conditions globales et générales qui pèsent sur l'action comme le temps, l'espace, la culture,

⁶ “*Business ethics needs a firm theoretical foundation which highlights the complex, and often nonintuitive, nature of organizational reality to complement its abstract, philosophical aspect. Morality is always embedded in a social context: it is within this context that it is formed, applied, understood, and in which it has effects*” (Phillips, 1992).

etc. Notre conceptualisation des jugements éthiques individuels a ainsi suivi ce schéma, mettant en lumière l'articulation entre ces 3 niveaux d'analyse, ce qui constitue un apport incontestable pour les recherches en éthique des affaires, qui optent soit pour le niveau collectif, versant ainsi dans l'anthropomorphisme, soit pour un centrage sur le niveau individuel négligeant la dimension organisationnelle. Cette perspective ne considère ni le niveau individuel, ni le niveau collectif. Elle considère le jugement éthique comme le fruit d'un processus interpersonnel qui n'engage pas qu'un seul individu plongé dans l'analyse de la situation et dans ses raisonnements moraux, mais des individus en interaction les uns avec les autres et qui vont s'influencer et/ou résister à l'influence des autres.

On peut noter que la grille d'analyse des processus de négociation proposée par Strauss et que nous avons adaptée à l'analyse de problèmes éthiques est un outil méthodologique précieux sur lequel peuvent s'appuyer les études empiriques examinant l'éthique en contexte. Cette grille contribue ainsi à encourager des recherches de terrain étudiant les phénomènes éthiques en situation, alors que le domaine de l'éthique des affaires en manque cruellement. Notre apport à la théorie de l'ordre négocié a consisté à préciser les éléments du contexte structurel en les rapprochant des facteurs mis en avant dans la littérature en éthique des affaires.

Enfin, le paradigme de l'ordre négocié ouvre des perspectives de recherche future potentiellement très riches. Par exemple, on peut envisager un rapprochement avec la théorie de l'éthique de la discussion (Habermas, 1988/1992) qu'elle vient compléter de façon intéressante. Cette dernière perspective théorique est indiquée par plusieurs représentants du courant de recherche critique en stratégie et management des organisations, pour intégrer des considérations éthiques dans le management d'organisations désormais caractérisées par leur pluralisme (Alvesson et Willmott, 1992 ; Postel et Rousseau, 2007 ; Scherer et Palazzo, 2007). En effet, l'éthique de la discussion s'intéresse à la construction d'un consensus éthique à partir de la confrontation d'éthiques individuelles. L'éthique de la discussion a ainsi pour

objectif de résoudre les conflits éthiques en proposant un processus de génération de normes à travers une réflexion rationnelle sur l'expérience vécue des participants. Pour Habermas, l'éthique résulte d'une structurelle communicationnelle qui doit favoriser par l'échange verbal et la confrontation effective des points de vue, une délibération sur les valeurs, afin de dégager celles sur lesquelles s'opère un consensus satisfaisant. Une telle éthique repose sur une rationalité communicationnelle, autrement dit une rationalité qui se caractérise par l'abandon de toute visée instrumentale et par la recherche de la compréhension et de l'accord avec l'autre. Les conditions de mise en œuvre de la discussion sont donc décisives, mais bien difficiles à réaliser, dans des situations économiques concrètes qui peuvent exacerber les divergences d'intérêt entre les acteurs. L'idéalisme de la théorie d'Habermas vient par conséquent achopper sur les différents intérêts politiques, économiques, symboliques, affectifs, etc. qui, dans la pratique, peuvent entraver la mise en œuvre d'une authentique éthique de la discussion (Scherer et Palazzo, 2007). Or, la perspective de l'ordre négocié permet justement de tenir compte de ces différents enjeux et processus informels qui caractérisent le fonctionnement concret des organisations. L'intérêt de rapprocher ces deux paradigmes a d'ailleurs déjà été évoqué par Strauss ainsi que par certains de ces principaux critiques, sans toutefois avoir été réalisé (Day et Day, 1977).

Bien entendu, une telle conceptualisation de l'éthique comme ordre négocié n'est pas exempte de limites.

3.2. LIMITES DE LA CONCEPTUALISATION DE L'ETHIQUE COMME ORDRE NEGOCIE

Les critiques classiques de la théorie de l'ordre négocié remettent en cause le postulat selon lequel tout serait négociable et reprochent à la théorie de sous-estimer l'importance de la structure sociale et de pouvoir (Benson, 1977 ; Day et Day, 1977).

Rejoignant partiellement ces limites, on peut noter qu'une telle conception de l'éthique affronte en premier lieu l'écueil du relativisme. Le jugement éthique est-il indéfiniment

négociable ? Peut-on réellement considérer que tous les principes éthiques, en toutes circonstances, sont totalement négociables ?

En outre, le paradigme d'ordre négocié, en se focalisant sur les interactions entre des acteurs porteurs de jugements éthiques concurrents, court le risque de passer à côté de la dimension individuelle de la réflexion éthique. Ce paradigme aboutit ainsi à une vision sociale de l'éthique qui ne tient pas compte de la dimension individuelle et cognitive du jugement éthique et de la faculté de jugement indépendante de chacun, mais qui insiste sur les intérêts défendus par les différents acteurs de la négociation. Ce faisant, il risque de réduire la confrontation de jugements éthiques rivaux à un entrecroisement d'intérêts égoïstes. Pour atténuer cette limite, on pourrait envisager de compléter le paradigme de l'ordre négocié de façon à tenir compte des processus individuels – notamment cognitifs – du jugement éthique.

La mobilisation de ce paradigme pour l'étude de l'éthique soulève par ailleurs un certain nombre de questions et de difficultés d'ordre méthodologique. Sur quoi porte le processus de négociation ? Sur les jugements éthiques, la pensée ? Ou sur les discours de légitimation et de rationalisation de ces jugements ? Il est difficile de discerner dans quelle mesure les interactions entre des acteurs porteurs de jugement éthique différents contribuent à faire évoluer les jugements éthiques des uns et des autres. Le processus de négociation ne porterait-il pas plutôt sur des discours de rationalisation de jugements éthiques précédemment établis. D'une manière générale, on peut noter qu'il s'agit là d'une difficulté liée à la nature même de notre objet de recherche : le jugement éthique. Ce type de recherche se heurte inévitablement à la difficulté d'accéder aux processus cognitifs des personnes interrogées et aux décalages potentiels qui peuvent exister entre les discours des répondants et leur pensée, nous confrontant aux limites de notre interprétation (Eco, 1992).

Enfin, l'utilisation du paradigme de l'ordre négocié requiert un dispositif méthodologique assez lourd, l'idéal étant de pouvoir observer autant que possible l'intégralité des interactions

qui ont eu lieu au sujet des problèmes dont la légitimité est débattue. Or bien souvent, les études qualitatives reposent sur des entretiens, supposant que les interactions soient rapportées par les répondants, au risque de voir s'échapper toute une partie des informations pertinentes.

CONCLUSION

Dans ce papier nous avons proposé une approche de l'éthique comme ordre négocié. Cette conceptualisation apporte un éclairage radicalement nouveau de l'éthique en contexte, à l'heure où l'encadrement figé et rigide par les règles, les normes et les modèles de décision statiques est au cœur de l'analyse des problèmes éthiques en management. Elle offre ainsi une perspective dynamique qui s'oppose à la conception statique des conceptualisations actuelles de l'éthique. La conceptualisation de l'éthique comme ordre négocié se rapporte à une approche descriptive qui examine l'éthique dans les pratiques concrètes en contexte. Une telle conceptualisation de l'éthique est particulièrement pertinente pour aborder l'éthique dans des organisations désormais caractérisées par le pluralisme éthique. Le paradigme de l'ordre négocié s'avère également approprié pour rendre compte de la dimension fondamentalement contextuelle des jugements éthiques en situation, et permet même d'articuler plusieurs niveaux d'analyse : individuel, organisationnel et environnemental plus large. Il attire ainsi l'attention sur des dimensions contextuelles négligées dans la littérature en éthique des affaires : celles qui sont relatives au macro contexte extérieur à l'organisation. La grille d'analyse développée par Strauss pour l'analyse des processus de négociation et que nous avons adaptée à l'étude de l'éthique constitue ainsi un outil méthodologique intéressant pour des recherches s'intéressant aux phénomènes éthiques en situation. Il conviendrait néanmoins d'enrichir ce cadre conceptuel de façon à rendre compte de la dimension individuelle et notamment cognitive des jugements éthiques.

Enfin, il s'agit là d'un cadre certes perfectible, mais qui nous semble très prometteur. Nous souhaitons notamment qu'il contribue à donner un second souffle à un domaine de recherche qui semble s'être laissé enfermer dans une approche trop rigide, éloignée des réalités complexes des situations managériales.

BIBLIOGRAPHIE :

- Alvesson M. et Willmott H. (eds) (1992), *Critical management studies*, Sage.
- Baszanger I. (1986), « Les maladies chroniques et leur ordre négocié », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXVII, pp.3-27.
- Baszanger I. (1992), « Introduction: Les chantiers d'un interactionniste américain », dans Strauss A. L. (ed.) *La trame de la négociation. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger*, L'Harmattan, pp.11-63.
- Beaulieu S. et Pasquero J. (2002), « Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking. A Negotiated-Order Perspective », dans Andriof W. a. a. (ed.) *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility, and Engagement*, Greenleaf, pp.101-120.
- Benson J. k. (1977), « Innovation and crisis in organizational analysis », *Sociological Quarterly*, Vol. 18, pp.3-16.
- Cavanagh G. F., Moberg D. J. et Velasquez M. (1995), « Making Business Ethics Practical », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 3, pp.399-418.
- Clegg S., Kornberger M. et Rhodes C. (2007), « Business Ethics as Practice », *British Journal of Management*, Vol. 18, pp.107-122.
- Day R. et Day J. V. (1977), « A review of the Current State of Negotiated Order Theory: an Appreciation and a Critique », *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. Winter, pp.126-142.
- Donaldson T. et Dunfee T. W. (1994), « Toward a Unified Conception of Business ethics: Integrative Social Contracts Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp.252-284.
- Eco U. (1992), *Les limites de l'interprétation*, Livre de Poche.
- Habermas J. (1988), *Morale et communication*, Cerf.
- Habermas J. (1992), *De l'éthique de la discussion*, Cerf.
- Haidt J. (2001), « The Emotional Dog and Its rational Tail: A Social intuitionist Approach to Moral Judgment », *Psychological Review*, Vol. 108, No. 4, pp.814-834.
- Hirèche L. (2008), *La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l'entreprise: une étude ethnographique*, Thèse de doctorat, sciences de gestion, Université Paris Dauphine, soutenue le 4 juin 2008.
- Horowitz R. (1981), « Passion, Submission and Motherhood: The Negotiation of Identity by Unmarried Innercity Chicanas », *The Sociological Quarterly*, Vol. 22, No. Spring, pp.241-252.
- Jones T. M. (1991), « Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model », *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp.366-395.
- Létourneau A. (2006), *Trois écoles québécoises d'éthique appliquée: Sherbrooke, Rimouski et Montréal*, L'Harmattan, *Ethique en Contextes*.
- Létourneau A., Leclerc B. et Le Blanc A. (2007), *Validité et limites du consensus en éthique*, L'Harmattan, *Ethique en Contextes*.
- March J. G. (1994), *A primer on decision making: How decisions happen*, Free Press.

- O' Fallon M. J. et Butterfield K. D. (2005), « A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003 », *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, No. 4, pp.375-413.
- O'Toole R. et Werner O'Toole A. (1981), « Negotiating Interorganizational Orders », *The Sociological Quarterly*, Vol. 22, No. Winter, pp.29-41.
- Phillips N. (1992), « Understanding business ethics in practice: an ethnomethodological approach to the study of business ethics », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, No. 2, pp.223-244.
- Postel N. et Rousseau S. (2007), « Ethique, entreprise et RSE », *2ème Congrès du RIODD*, 27-28 septembre 2007, Montpellier.
- Randall D. M. et Gibson A. M. (1990), « Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment », *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 11, pp.1209-1219.
- Rest J. (1986), *Moral Development: Advances in Research And Theory*, Praeger.
- Scherer A. G. et Palazzo G. (2007), « Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermasian perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp.1096-1120.
- 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*, Vol. 32, No. 4, pp.1022-1040.
- Strauss A. et Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.
- Strauss A. L. (1978), *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order.*, Jossey-bass.
- Strauss A. L. (1992), *La trame de la négociation. Textes réunis et présentés par I. Baszanger*, L'Harmattan.
- Strauss A. L. (1993), *Continual Permutations of action*, Aldine de Guyter.
- Strauss A. L., Bucher R., Ehrlich D., Schatzman L. et Sabshin M. (1963), « The Hospital and Its Negotiated Order », dans Freidson E. (ed.) *The Hospital in Modern Society*, Free Press, New York.
- Treviño L. K. (1986), « Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model », *Academy of Management Review*, Vol. July 1986, pp.601-617.
- Treviño L. K. et Weaver G. R. (1994), « Business Ethics/Business Ethics: One Field or Two ? », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 2, pp.113-128.
- Victor B. et Cullen J. B. (1988), « The organizational bases of ethical work climates », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp.101-125.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks.