



# L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : UN MODELE D'INTERACTION DES VALEURS

Olivier Charpateau

► **To cite this version:**

Olivier Charpateau. L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : UN MODELE D'INTERACTION DES VALEURS. 21ème congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Nov 2010, Saint-Malo, France. halshs-00613296

**HAL Id: halshs-00613296**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00613296>**

Submitted on 4 Aug 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : UN MODELE D'INTERACTION DES VALEURS

**Olivier Charpateau**

IAE de Paris1 Panthéon-Sorbonne  
21, rue Broca – 75005 Paris - 01 53 55 28 13  
charpateau.iae@univ-paris1.fr

Résumé : Nous proposons un cadre théorique d'analyse de l'éthique du salarié au sein de l'entreprise. Sur la base d'une revue de littérature en philosophie, nous définissons l'éthique non comme un état (être éthique), mais comme un processus de décision individuelle menant à une action au regard des valeurs personnelles. Cette définition, cohérente avec le caractère intégrateur des valeurs (Flament et al 2003) et les récents travaux sur la décision éthique (Sonenshein 2007), met l'individu au centre d'un contexte organisationnel. L'individu est soumis à des incitations à se comporter comme l'attend la direction de l'entreprise, et confronte sa propre éthique aux attentes de celle-ci. Mais le salarié peut ne pas comprendre le sens voulu par l'entreprise, voire donner du sens, y compris éthique, à des éléments qui n'étaient pas souhaités par la direction (Goffman 1974). Ces éléments théoriques montrent alors que le contexte de décision ne se limite pas aux demandes explicites de la direction en termes de comportement, mais également aux instruments de gestion qui sont potentiellement porteurs de sens. Un modèle reliant l'individu (éthique), la direction (déontologie) et l'organisation (contexte éthique) est présenté, ainsi que leurs interrelations fondées sur les cognitions sociales (Dioise 1993), la théorie sur *sensmaking* (Weick 1995) et la sociologie des valeurs (Donnadieu 1999).

**Mots-clefs :** éthique en entreprise ; coordination par les valeurs ; contexte éthique ; déontologie.

## INTRODUCTION

Le terme d'éthique est omniprésent dans les propos des économistes, des hommes et femmes politiques, mais également dans celui des dirigeants d'entreprises. Issu d'un univers de spécialistes en philosophie, en s'ouvrant la voie de la société « civile », le concept d'éthique s'est démocratisé, mais a été associé à des principes, des idées et des pratiques très éloignés de son sens original. Cette diversité d'acceptations, souvent associée à une certaine incertitude quant à leurs contenus, a rendu souvent difficile le débat sur l'éthique dans le monde des affaires. L'objectif de ce papier est de proposer un cadre théorique d'analyse de l'éthique dans les organisations permettant d'une part de clarifier la relation entre éthique et déontologie, d'autre part de suggérer des explications de résultats antérieurs paradoxaux, enfin de poser les bases de recherches à venir. Pour ce faire, nous avons décidé de revenir aux définitions fondamentales du concept en philosophie, permettant de clarifier ce qui relève de l'éthique ou non. Ce travail préalable (section 1) permettra alors de d'envisager une différence entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'organisation. Ensuite (section 2), en nous reposant sur les principaux travaux sur les valeurs au sein des organisations, nous proposons un modèle d'analyse des valeurs en jeu dans les organisations.

## **1 : Des éthiques**

Un nombre important d'auteurs en philosophie morale et en philosophie politique se sont penchés sur la problématique de l'éthique, et la relation entre éthique et économie a été longtemps étroite. Les auteurs en économie, décrivant cette dernière comme un ensemble d'outils à la disposition du bien être de l'homme dans des ouvrages de philosophie (Sen 1993-2008). Si Kant et Aristote sont les plus fréquemment mobilisés, d'autres ont marqué et marquent encore les orientations économiques de nos nations et de nos entreprises. Nous proposons ici de présenter une analyse de certains courants sous l'angle des valeurs mobilisées.

## **1.1 : Lorsque les fondements sont imposés**

Certains auteurs affirment que le bien et le mal sont des dimensions définies par un dieu. Cette divinité dicte aux hommes, qui sont eux-mêmes dans un univers naturel réputé mauvais, les bons comportements à avoir pour s'extraire de la nature et tendre vers le divin. Ainsi, Kant (1792) a-t-il abordé les sciences en proposant un système de connaissances fondées sur une rationalité de la pensée et du raisonnement, mais il intègre aussi l'impossibilité de tout connaître et plus particulièrement de connaître ce qu'il est bien ou non de faire. Ce domaine relève, selon lui, du choix de Dieu. L'homme a alors une forme de liberté de tenter ou non de rentrer dans le rang des comportements moralement acceptables. Ces choix relèvent de l'éthique.

Bien que ne revendiquant pas la rationalité kantienne comme méthode éthique, Levinas fait reposer l'éthique sur des principes religieux. Il pose ainsi clairement le postulat que le dieu définit le caractère bien ou mal de l'action, et est ensuite traduit et exploité par l'homme grâce à la philosophie.

Le caractère exogène du référentiel éthique peut parfois s'identifier « en creux » dans des raisonnements. Ainsi Sartre, bien que l'éthique n'apparaisse pas directement dans ses œuvres, pense que les idées développées dans un schéma politique sont bonnes. Il pose même que les valeurs ainsi présentées valent le sacrifice ou la mort d'hommes en son nom. Ce fut une des raisons de la rupture entre Sartre et Camus, ce dernier affirmant qu'aucune idée ne pouvait valoir la mort d'un homme. Nous voyons alors que les idées sont supérieures à l'homme et que celles-ci doivent s'imposer à lui.

## **1.2 : Le référentiel est inaccessible**

Une première raison de son inaccessibilité trouve sa source dans une branche radicale du protestantisme, telle que l'a étudiée Weber (1967). Dans cette interprétation spécifique de la

religion, le concept de bien et de mal n'appartient qu'à Dieu. Toute tentative d'en comprendre le sens, est au mieux vaine, au pire orgueilleuse. La place de l'homme dans la vie est une prédestination divine qui ne peut être remise en cause. Il est illusoire de tenter d'aller contre le courant naturel des choses. Dès lors, ce qu'il convient de faire est ce que l'on sait faire de mieux. Si cette propension est économique ou productive, il est bon de s'enrichir à titre personnel. La place de l'autre et l'attention que l'on doit lui apporter ne peut relever du jugement de l'homme. Notons ici qu'il n'y a finalement aucun libre arbitre attribué à l'humain. Selon Weber, ce système éthique serait une condition, non suffisante, à l'apparition d'un esprit capitalistique.

### **1.3 : Le référentiel est endogène**

Spinoza (1677) pose le principe d'une unité entre dieu et nature. Il n'y a pas de différence. En outre, l'homme est un élément de la nature. Ce qui signifie qu'il ne peut chercher à atteindre un statut de bon comportement. Ce qui est bien, selon l'auteur, est d'une part ce qui est dans la nature, et, d'autre part, ce qui est utile pour satisfaire les besoins essentiels tout en maintenant la cohésion sociale indispensable à la survie de l'espèce humaine. En cela il est rejoint, plus tard, par Foucault qui estime que l'important est de s'occuper de soi, c'est à dire, de savoir définir avec certitude la place de soi dans la société. Ainsi, seul le minimum vital à la survie de soi est exigé dans les interactions avec autrui, et les heurts sont minimisés (Foucault 1984). Autrui est la condition nécessaire, bien que non suffisante au maintien de la cohésion sociale. Ceci justifie suffisamment la nécessité du souci de l'autre (Morin 2004).

Dans un registre extrême, Nietzsche (1895) affirme que cette notion même de bien et de mal est absurde car endogène à l'homme. Il ne peut alors y avoir de valeur absolue de l'action bonne ou mauvaise.

Notons ici que Spinoza, et par conséquent les autres auteurs mentionnés ci-dessus, sont les premiers à explicitement attribuer à l'individu une capacité de liberté de décision. Ce point est fondamental pour expliquer la place de l'éthique dans les entreprises. En effet, cela remet en question la vision normative d'un système de valeurs déclaré et donc nécessairement appliqué. Le salarié peut, à tout moment, décider que le système de valeur de l'organisation qui l'emploie est incompatible avec son propre système de valeurs. Dès lors, il peut les transgresser. Nous constatons que le référentiel est alors ici endogène car il s'agit de rechercher les clés du bien dans une introspection. Le référentiel peut, par ailleurs, être la conséquence d'une interprétation des règles de la nature. Les utilitaristes voient la finalité de l'activité humaine comme la recherche d'un bien-être qui peut se résumer à diminuer la souffrance de la maladie et reculer la mort. Mill (1843) affirme ainsi que les sciences et techniques permettront à terme de résoudre les problèmes médicaux ou d'anticiper leur survenue. Aussi faut-il développer les activités techniques et scientifiques. Mais pour y parvenir de façon efficiente, il est nécessaire de capitaliser. Dès lors, la capitalisation est une nécessité, et les bienfaits doivent se faire ressentir tant directement sur le plan scientifique qu'indirectement sur le plan économique. En effet, reprenant le principe de la Main Invisible de Smith (1776), Mill pose comme règle naturelle l'optimisation de la répartition des richesses si chacun s'occupe de maximiser, pour ses proches, la richesse et donc les biens technologiques favorisant la santé. Il y a ici, non pas une remise en cause de la position de soi par rapport à autrui en cherchant à limiter les interactions négatives, mais un pari sur l'existence d'une loi de répartition du bonheur dans laquelle la maximisation individuelle est bénéfique et nécessaire à autrui indirectement.

### **Conclusion sur la section 1**

La lecture des courants de philosophie morale mais aussi de philosophie économique nous montre que tout système éthique repose sur trois points. D'abord, les valeurs qui fondent le

sens du bien et du mal ne sont pas univoques. Elles ne sont pas démontrables au sens scientifique du terme. Il s'agit donc de dogmes qui ne peuvent faire l'objet d'un traitement scientifique de falsification. Ensuite, les méthodes préconisées pour accéder à un comportement éthique (au regard de chaque système philosophique présenté) sont variables : la rationalité absolue ou limitée ; l'obéissance ou la réflexion sur soi ; l'autonomie ou la confiance dans un système légal ou en la répartition des richesses. Ainsi, le bien pourrait être atteint par différents cheminements. Enfin, le statut d'autrui est très variable. Il peut être un proche et n'entrer dans la réflexion que pour un délai limité, ou bien être l'ensemble de l'humanité dans une vision universelle. Il peut être une fin en soi ou une entité totalement autonome ou encore subordonnée à des règles et lois naturelles dont celles de l'économie peuvent éventuellement relever. Un dernier élément nous semble primordial pour justifier la position théorique proposée : chaque système éthique pose comme postulat, implicitement ou explicitement, que l'homme est libre dans ses choix de valeurs et dans ses choix d'actions et de comportements. La part implicite apparaît en creux quand, par exemple, Weber affirme que l'homme est prédestiné, et qu'il n'a pas à chercher ce qui est bien ou mal. Mais cette simple phrase porte l'idée que chercher la justification de la prédestination est mal. Hors l'interdire, c'est implicitement reconnaître que l'individu peut le faire, et donc lui conférer une liberté de choix.

Cette analyse a trois conséquences pour la recherche sur l'éthique dans les organisations. La première conséquence est linguistique. L'éthique ne peut être qu'individuelle et relever du comportement humain, puisqu'il faut pouvoir décider. L'utilisation du mot *éthique* pour les organisations relève d'une autre forme de référence aux valeurs que nous présenterons juste après. La seconde conséquence est méthodologique. Puisqu'il est impossible de déterminer ce qui est bien ou mal sauf à prendre une position dogmatique, la recherche en éthique des affaires, ne peut se faire dans l'objectif de déterminer la meilleure éthique, sauf au risque

d'émettre un jugement de valeur. L'intégration de l'éthique de l'individu ne peut alors reposer que sur un constat de l'existence de celle-ci, et une recherche de compréhension de son influence sur le comportement ou comment elle est mobilisée dans les décisions. La troisième conséquence est managériale. Si l'éthique est dogmatique et que son caractère universel n'est pas certain, il est possible de rencontrer des situations de confrontation des valeurs individuelles avec celles d'autres individus, mais surtout avec celles de l'organisation. Ceci implique pour nous de différencier les valeurs individuelles, des valeurs de l'organisation, ces derniers n'étant donc pas nécessairement admises, intégrées et appliquées par le salarié.

## **2 : Le système de valeurs dans les organisations**

En posant comme définition de l'éthique qu'il s'agit d'un processus individuel de décision, nous excluons l'idée que l'organisation puisse disposer d'une éthique. Seuls les individus qui la composent en disposent. Cependant, l'organisation produit des valeurs normatives auxquelles se confronte le salarié. La démarche volontaire des représentants d'une organisation de produire un système de valeurs auquel doit se conformer les salariés relève alors de la déontologie. La conformité n'est cependant pas automatique puisque le salarié, doté d'une éthique est libre, comme nous l'avons montré dans la section précédente. Comment s'articulent alors valeurs personnelles et valeurs de l'organisation ? La déontologie, en qualité de valeurs produites officiellement par les organisations, est une pratique courante dans les grandes entreprises (Mercier 2000). Le rôle et l'impact de la démarche déontologique restent cependant ambigus, surtout lorsque la déontologie se limite à la production d'un code. Les nombreuses recherches empiriques sur les codes de déontologie montrent, alternativement, une absence d'influence sur le salarié (Valentine et Fleischman 2004), une influence positive (Granitz 2003) ou, dans certains cas, une influence négative (Weaver et Trevino 2001).



## **2.1 : La finalité de la déontologie**

L'utilité de la déontologie au sein des organisations peut être la recherche d'une coopération accrue et/ou de la mise en place d'un autocontrôle. Dans le premier cas, il s'agirait de répondre à l'incomplétude des contrats qui empêche de créer un système contractuel définissant toutes les situations possibles et toutes les réactions possibles des salariés. Dans le second cas, il s'agit de chercher une solution à l'impossibilité du contrôle parfait des comportements en milieu professionnel (Dejours 2003) et au coût marginal exorbitant de la recherche de ce contrôle parfait. Le contrôle, au sens de pilotage des organisations par les valeurs (Chiapello 1996), est alors une méthode dont l'avantage est de représenter un coût inférieur. La contrainte souple ainsi créée, permet de ne plus devoir exprimer explicitement les exigences comportementales, mais de compter sur une internalisation par les salariés des comportements attendus (Pages 1979 ; Courpasson 2000). En effet, dans la théorie de la représentation sociale (Flament et Rouquette 2003), le niveau idéologique des individus est celui qui fédère le plus fortement entre les individus, par opposition aux attitudes ou aux opinions. Des salariés disposant de valeurs personnelles similaires ou proches de celles de l'entreprise auront besoin de peu de contrôle et de coordination supplémentaires. Mais l'existence même d'un processus déontologique renvoie à l'existence d'une différence entre l'éthique de l'individu et le comportement de celui-ci attendu par l'organisation. Il peut donc s'agir, vu du côté du salarié, d'un conflit sociocognitif : quelles valeurs privilégier ? Les siennes ou celles de l'employeur ? Or la résolution des conflits sociocognitifs passe par l'enrichissement de la connaissance de la situation en utilisant les éléments informationnels disponibles (Doise et Mugny 1981), donc une prise de connaissance d'informations contextuelles.

## **2.2 : Ce qui freine l'efficacité de la déontologie**

Flament et Rouquette (2003) expliquent que les valeurs idéologiques (et nous avons montré que la dimension dogmatique, non démontrable, des systèmes éthiques, en fait des systèmes idéologiques) sont celles qui sont les plus difficiles à influencer. D'autre part, le cerveau humain n'adhère que difficilement à des changements de situation remettant en cause sa propre personnalité. Dans une situation professionnelle donnée, la norme personnelle est l'ensemble des éléments du contexte organisationnel qui ne remettent pas en question la propre personnalité du salarié. Les écarts éventuellement constatés sont implicitement rejetés de façon à se conforter dans la situation, même si cela produit un inconfort (Kuhn 1970). Dans le domaine des valeurs, toute tentative de conviction d'un individu provoque chez ce dernier une réaction immédiate de défense sous la forme d'un rejet de l'information (Cialdini et al 1973; De Fruyt et De Pater 2006 ; Hass et Grady 1975).

Comment la situation est-elle construite ? La situation est ressentie par le salarié et non construite par l'employeur ou par le chercheur. Plusieurs théories viennent renforcer cette affirmation.

D'abord la théorie des processus doubles qui explique que l'individu n'utilisera la rationalité logique que dans la mesure où il connaît le cadre général dans lequel la décision doit se prendre (Rossi et al 2007). La seconde rationalité, adaptative, est fortement consommatrice de ressources psychiques et utilisée pour résoudre ce qui est ressenti ponctuellement comme une situation problématique. Les auteurs expliquent qu'un changement important dans la situation n'est pas immédiatement perçu comme tel. Donc une variation des valeurs du contexte, ou des éléments dans le contexte, peut ne pas être immédiatement assimilée par le salarié. Nous voyons ici que c'est l'individu qui détermine la nature éthique de la situation et non l'organisation.

Ensuite, les travaux sur les émotions dans la prise de décision montrent que celles-ci sont mobilisées dans la décision en général (Bouvion 2001 ; Pham 2007) mais qu'elles le sont systématiquement dans le cadre de la décision éthique (Blasi 1999 ; Eisenberg 2000).

Enfin, la psychologie a défini la résolution d'un problème comme le raisonnement pour l'action. Cela doit être étudié dans un contexte donné. La qualification de problème peut venir de la complexité de la stratégie à mettre en œuvre, de la mauvaise définition du problème à résoudre, d'une mauvaise interprétation des éléments de contexte, d'une heuristique inadaptée (Ghiglione et Richard 1999 : 68-98).

Le salarié a donc un rôle essentiel dans la perception du caractère éthique de la situation dans laquelle il est immergé. La déontologie, en qualité de normes de valeurs produites, ne peut être efficace de par sa seule existence.

### **2.3 : Le contexte, partenaire ou concurrent de la déontologie ?**

Le salarié n'est pas en activité dans un environnement strictement technique, où l'ensemble des instruments a pour seule issue de rendre le service initialement prévu. L'ensemble des outils de gestion et de pilotage des organisations est porteur de valeurs parce qu'ils ont pour vocation d'aider à atteindre un type de performance. Ces valeurs sont alors soit cohérentes avec la déontologie, soit incohérentes. Ces artéfacts et les individus agissant dans le cadre de travail représentent un contexte organisationnel. Le sens porté par ce contexte peut être en incohérence avec la déontologique, ou en tous cas peut ne pas être perçu comme cohérent par le salarié. La première raison est le filtrage opéré par l'individu face à toute information. Ainsi les phénomènes considérés comme cohérents par une structure organisationnelle peuvent ne pas être perçus par les salariés. Ce filtrage peut s'expliquer soit par une attention faible (De Fruyt et De Pater 2006), soit par une inertie liée à la nouveauté de l'information (biais d'engagement) face aux connaissances précédentes. La seconde raison repose sur le principe du sens attribué. Le sens est donné par le salarié, et non pas transmis par l'objet. La théorie du

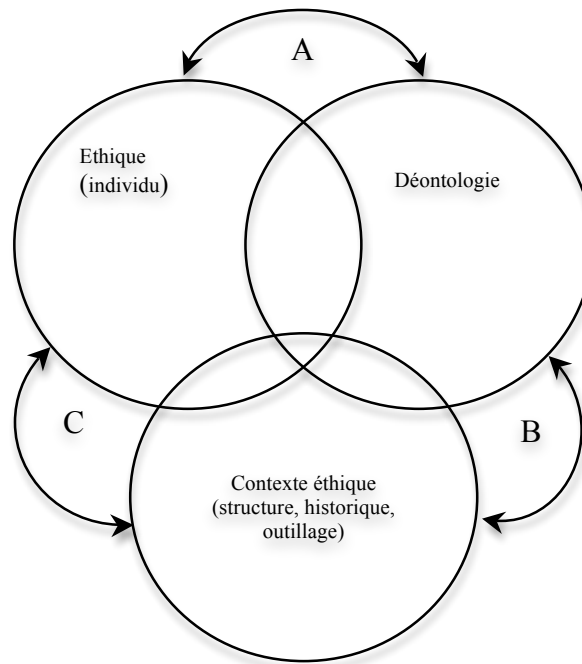
*sensmaking* (Weick 1995) est parfaitement applicable à l'attribution de sens à des artefacts, y compris un sens moral (Goffman 1974 ; Goffman 1988). Ceci signifie que les écarts entre les valeurs d'un salarié et les comportements attendus peuvent résider dans plusieurs phénomènes issus de l'interprétation des salariés. Ces derniers peuvent mal comprendre les attentes. Il peut y avoir une sensation de contradiction, les employés peuvent ne pas percevoir les éléments du contexte rendant la situation cohérente. Il peut y avoir absence de sens, et face à une décision à prendre, le salarié utilisera ses propres valeurs.

#### **2.4 : Un modèle d'articulation de l'éthique dans les organisations**

Nous présentons dans le schéma 1 le modèle d'interaction des systèmes de valeurs.

Au regard de la première section, l'éthique est donc un processus individuel fondé sur des valeurs dogmatiques non falsifiables représentant ce qui est bien ou mal. La déontologie est l'ensemble des valeurs que l'organisation souhaite voir appliquées dans le cadre de l'activité. Elles représentent un système normatif contraignant. Le contexte représente le reste de la structure, y compris les comportements et propos des autres salariés de l'organisation qui peuvent ainsi produire une modification de comportement éthique chez l'individu (Skinner 2005 ; Zey-Ferrell, Weaver 1979).

Schéma 1. Modèle d'interaction des systèmes de valeurs



Ces trois systèmes de valeurs sont en interactions permanentes. Les flèches représentent ces dernières.

#### Interaction A

La déontologie de l'organisation, formalisée dans un document (code de déontologie, code éthique, charte des valeurs), ou dans un discours officiel de la hiérarchie, peut influencer l'éthique du salarié avec des effets parfois équivoques comme nous l'avons présenté précédemment. L'éthique du salarié peut influencer la déontologie si l'organisation produit une déontologie sur la base de réflexions communes et interactives, ou si la déontologie est freinée et que la direction l'adapte en fonction des freins constatés. L'éthique de l'individu peut être le fruit, soit de valeurs importées dans l'organisation (Sainseaulieu et Ségresin 1986), soit d'un jeu d'acteur, rationnel et intentionnel, dans lequel les valeurs personnelles sont masquées pour atteindre un but personnel (Crozier et Friedberg 1977), soit d'une divergence progressive des valeurs de l'individu et de la déontologie formant une rupture du contrat psychologique (Herrbach 2000). Cette divergence peut être progressive au cours de la

relation d'emploi, soit se déclarer brutalement lors de la prise de fonction si, d'une part la société qui embauche a effectué un marketing de recrutement sur des valeurs absentes dans l'entreprise, ou si le salarié n'a pas tenu compte de ses propres valeurs personnelles et fondamentales.

#### Interaction B

La déontologie influence les pairs dans l'organisation et la structure (hiérarchie, outils de pilotage...). Le contexte peut influencer la déontologie lorsqu'il représente une culture organisationnelle forte et prégnante que la déontologie ne peut modifier volontairement. C'est à dire quand la culture organisationnelle est vue sous l'angle anthropologique (Sackman 1991). Il peut donc y avoir un effet de décalage temporel entre les décisions déontologiques et leurs traductions dans le cadre opérationnel de l'activité de l'organisation.

#### Interaction C

Le contexte influence l'éthique du salarié en raison de sa volonté de socialisation et donc d'adhésion à un système de valeur du groupe auquel il se réfère (Donnadieu 1999). Mais l'influence est liée au salarié lui-même, à son interprétation des éléments de contexte, au filtrage de ceux-ci. Les outils de gestion véhiculent des valeurs au-delà de celles prônées par la déontologie. Ainsi la stratégie de l'entreprise peut-elle être interprétée comme un cadre d'action produisant de nombreuses externalités négatives par les salariés (Sonenshein 2009). Les pairs et les anciens salariés de l'organisation véhiculent également des valeurs interprétables par les traces archivées de leurs décisions antérieures (Oddone et al 1981).

### **CONCLUSION**

L'objectif était de proposer un modèle d'analyse de l'éthique dans les organisations en se fondant simultanément sur une définition ancrée dans la philosophie, et des concepts

d'interactions issus de la sociologie et de la psychologie. Le modèle présenté identifie trois systèmes de valeurs : l'individu et son éthique, l'entreprise et sa déontologie, la structure et son contexte éthique. Nous avons alors expliqué comment, au regard de certaines théories, mais aussi de certains travaux empiriques, les trois systèmes de valeurs interagissent. Ce modèle présente une série d'intérêts. Le premier intérêt est d'intégrer les théories fondamentales sur les valeurs individuelles et organisationnelles. Le modèle est ainsi cohérent avec les prescriptions méthodologiques de Fiske (2008) incitant les chercheurs à systématiquement intégrer les dimensions contextuelles aux protocoles de recherche en éthique. Le second intérêt est de dynamiser l'analyse de l'éthique dans les organisations en introduisant la communication et le temps comme autant de facteurs explicatifs des dysfonctionnements liés aux valeurs. Ainsi, le modèle s'approprie une dimension systémique de la communication (Mucchielli 2003) en intégrant les paramètres : les relations de causes à effets ne sont pas linéaires et certains phénomènes sont liés à des réactions des individus ; les interactions sont nombreuses ; le système est ouvert (sur l'éthique individuelle issue de la culture, de l'éducation et de la formation des salariés ; sur les modes de contrôle qui sont porteurs de sens et de valeurs), même si le champ d'analyse immédiat est fermé ; les rétroactions sont inhérentes au modèle. Le troisième intérêt est la possibilité de relire les résultats de travaux empiriques précédents parfois contradictoires, et de trouver, ainsi une explication aux paradoxes apparents. Par exemple, les travaux montrant l'efficacité du code de déontologie (Vitell, Hidalgo 2006) ou l'inefficacité des codes de déontologie (Webley et Werner 2008) pourraient trouver une explication par la nature des valeurs des salariés qui reçoivent le code, ou bien par l'inertie du contexte éthique qui ne pourrait évoluer aussi rapidement et dans le même sens que le code de déontologie (Weaver, Trevino 2001). Ce modèle peut également expliquer pourquoi les recherches sur le contexte éthique ne permettent pas systématiquement de statuer sur une perception des valeurs éthiques de

l'organisation. En effet, elles dépendent étroitement des valeurs individuelles qui guident le salarié dans l'attribution du caractère éthique ou non de son contexte de travail en amont.

Enfin, il pose de nouvelles questions permettant d'alimenter de futures recherches.

Quelles sont les possibilités d'anticiper des divergences de valeurs entre celles du salarié et celles de l'entreprise en période de recrutement ?

Dans le domaine du contrôle, et de la culture organisationnelle, comment évaluer la cohérence et la cohésion des trois systèmes de valeurs ? Quand et comment assurer une cohérence entre la déontologie et l'existant contextuel ? Il s'agit d'introduire le facteur temps comme paramètre de l'efficacité de toute politique de changement des valeurs organisationnelles, mais également d'étudier la sociologie des outils de gestion sous l'angle des valeurs véhiculées.

Le modèle permet également de poser une question dans le champ de recherche en Responsabilité Sociale des Entreprises : quelle est la légitimité de l'organisation à faire pression sur les valeurs individuelles des salariés, au motif de mieux maîtriser, et à moindre coût, le pilotage de la performance ?

## REFERENCES

Blasi A., « Emotions and Moral Motivation », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 1999.

Bouvion, C. (2001), *La logique émotionnelle*, 2 ed. ESKA

Chiapello E., « 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. (1996).

Cialdini R.B., Levy A., Herman C.P. et S. Evenbeck, « Attitudinal Politics : The Strategy of Moderation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 25 : p. 100-108, 1973.

Courpasson, D. (2000), *L'action contrainte*, PUF

Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.



- 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.
- 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, Editeurs. Editions d'Organisation: Paris.
- Doise, W. et G. Mugny (1981), *Le développement social de l'intelligence*, InterEditions.
- Donnadieu, G. (1999), *La régulation sociale*, in *Les ressources humaines*, D. Weiss, Editeur. Éditions d'Organisation.
- Eisenberg N., « Emotion, regulation, and moral development », *Annual Review of Psychology*. 51(1): p. 665-697, 2000.
- Fiske, S.T. (2008), *Psychologie Sociale*, ed. O. psychologiques. Bruxelles: De Boeck Université.
- Flament C. et M.L. Rouquette, (2003), *Anatomie des pensées ordinaires*, Armand Colin.
- Foucault M. (1984), « L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté », in *L'éthique en dialogue - Paroles croisées (1979-1999)*, Concordia, Pleins Feux.
- Ghiglione, R. et J.F. Richard (1999), *Cours de Psychologie : Champs et théories*, 3 ed, ed. I. CNED. Vol. 3. Paris.
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Minuit.
- Goffman, E. (1988), *L'ordre et l'interaction, Les moments et les hommes*, textes recueillis et réunis par Yves Winkin. Editions de Minuit.
- Hass R.G. et K. Grady, « Temporal Delay, Type of Forewarning, and Resistance to Influence », *Journal of Experimental Social Psychology*, 11 : p. 459-469, 1975.
- Herrbach, O. (2000), *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales - Toulouse 1
- Kant, E. (1792), *Fondements de la métaphysique des mœurs*. in *œuvres philosophiques*. 1985 ed. NRF, ed. B.d.l. Pléiade. Vol. II. Paris: Gallimard.
- Kuhn, T.S. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*. Champs, ed. Flammarion
- Mercier S., « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(3): p. 101-123, 2000.
- 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.
- Morin E. (2004), *La méthode. 6.Éthique*. Essais, ed. Points. Paris: Editions du Seuil.
- Mucchielli A. (2003), *Théorie systémique des communications. Principes et applications*. Armand Collin.
- Nietzsche F. (1895 - 1994), *L'antéchrist*, GF-Flammarion.
- Oddone, I., A. Rey et G. Briante (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail*, Editions sociales.
- Pages, M. (1979), *L'emprise de l'organisation*, PUF

- Pham M.T., « Emotion and Rationality: A Critical Review and Interpretation of Empirical Evidence », *Review of General Psychology*, 11(2): p. 155-178, 2007.
- Rossi S. et J.-B. Van der Henst, (2007), *Psychologies du raisonnement*, De Boeck.
- Sackman S.A., (1991), *Cultural knowledge in organizations*, Sage.
- Sainsaulieu R. et D. Ségresin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise » *Sociologie du travail*, 3, 1986.
- Sen A., (1993-2008), *Ethique et économie*, 3 ed, PUF.
- Skinner B.F., (2005), *Science et comportement humain*, ed. Psycho-polis, In Press.
- Smith A., (1776 - 1881), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Ressources électroniques UQAC - Université du Québec à Chicoutimi.
- Sonenshein S., « Emergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation », *Organization Science*, 20(1): p. 223-239, 2009.
- Spinoza B., (1677-1954), *Ethique*, ed. Folio, ed. Essais, Gallimard.
- Valentine S. and G. Fleischman, «Ethics Training and Businesspersons' Perceptions of Organizational Ethics», *Journal of Business Ethics*, 52(4): p. 381-390, 2004.
- Vitell S.J., E.R. Hidalgo, «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, 2006.
- Weaver G.R. and L.K. Trevino, «Outcomes of organizational ethics programs: influences of perceived values, compliance, and distrust orientations», *Academy of Management Proceedings*, p. B1-B6, 2001.
- Weber M., (1967), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 2 ed. Pocket, ed. Agora, Pocket.
- Webley S., A. Werner, «Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient», *Business Ethics: A European Review*, 17(4) : p.405-415, 2008.
- Zey-Ferrell M., K.M. Weaver et O.C. Ferrell, « Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners » *Human Relations*, 32(7): p. 557, 1979.