

---

## Management international

# Qui contrôle l'éthique des affaires dans les situations d'évènement ?

Xavier Deroy

---

Volume 13, numéro 2, hiver 2009

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029776ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029776ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

HEC Montréal and Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer cet article

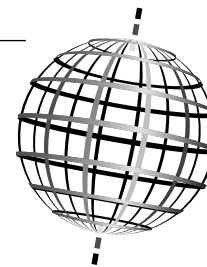
Deroy, X. (2009). Qui contrôle l'éthique des affaires dans les situations d'évènement ?. *Management international*, 13, (2), 11–22. <https://doi.org/10.7202/029776ar>

Résumé de l'article

Cet article propose un cadre théorique précisant les situations où il existe une autonomie des choix éthiques managériaux. Ces choix éthiques sont des événements au sens deleuzien car ils sont contingents, non planifiables et identitaires. Des entretiens conduits avec des managers appartenant à l'industrie pharmaceutique et à une entreprise mondialement connue dans l'équipement sportif apportent une illustration à ce cadre théorique. Ces illustrations suggèrent de concevoir le processus de construction de l'éthique des affaires comme une série dynamique d'évènements qui actualisent en permanence la pratique routinière de l'éthique, dans une interaction entre identité managériale et règle organisationnelle.

---

# Qui contrôle l'éthique des affaires dans les situations d'évènement ?



XAVIER DEROY

*Reims Management School*

*CNAM Lipsor*

---

## RÉSUMÉ

Cet article propose un cadre théorique précisant les situations où il existe une autonomie des choix éthiques managériaux. Ces choix éthiques sont des événements au sens de Deleuze car ils sont contingents, non planifiables et identitaires. Des entretiens conduits avec des managers appartenant à l'industrie pharmaceutique et à une entreprise mondialement connue dans l'équipement sportif apportent une illustration à ce cadre théorique. Ces illustrations suggèrent de concevoir le processus de construction de l'éthique des affaires comme une série dynamique d'événements qui actualisent en permanence la pratique routinière de l'éthique, dans une interaction entre identité managériale et règle organisationnelle.

Mots clés : éthique, identité, Ecole de la Contingence, Deleuze, décision.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to define situations where managers make ethical autonomous choices. These ethical choices are «deleuzian» events since they are contingent, out of any planification, and expressions of the self. Interviews with managers belonging to a pharmaceuticals firm and to a global firm of outdoor sports equipment illustrate this theoretical framework. These illustrations suggest to represent business ethics construction as a dynamic process made of a succession of events which endlessly actualise the routinized ethical practices of the organization through interaction between manager's identities and organizational rule.

Keywords: Ethics, Identity, Self, Contingency School, Deleuze, Decision.

## RESUMEN

Este artículo ofrece un marco teórico especificando las situaciones en las cuales existen elecciones administrativas autónomas de orden ético. Según Deleuze, estas elecciones éticas son situaciones eventuales puesto que son contingentes, no planificadas, e identitarias. Las entrevistas llevadas a cabo con la colaboración de directores pertenecientes a la Industria Farmacéutica y gerentes de una empresa reconocida a nivel mundial en materia de equipamientos deportivos, permiten ilustrar este marco teórico. Dichas ilustraciones sugieren el proceso de construcción de la ética en los negocios como una serie dinámica de acontecimientos que actualizan permanentemente la práctica rutinaria de la ética, dentro de una interacción entre identidad gestora y regla de organización.

Palabras claves: ética, identidad, Escuela de la Contingencia, Deleuze, decisión.

---

Le besoin d'éthique résulte d'une demande de sens moral, de respect du social et de l'humain, d'une demande souvent naïve de critères délimitant nettement la frontière séparant le bien et le mal alors que l'ambivalence caractérise la modernité (Bauman, 2004).

L'éthique des affaires implique l'exigence d'autres critères que celui de la rentabilité immédiate et remet en cause le profit individuel si celui-ci ne s'assortit pas d'externalités positives pour autrui comme le soulignent l'affaire Enron ou les délits d'initiés dénoncés chez Airbus par l'autorité des Marchés Financiers. Le thème de l'environnement durable (voir le n°spécial de Management International) se fonde sur une réflexion éthique en promouvant les bonnes pratiques organisationnelles et en rejetant celles qui s'avèrent contraires à l'avenir des sociétés humaines. Comme pratique concrète et appliquée, l'éthique des affaires vise à répondre au soupçon lancinant d'une amoralité récurrente qui frapperait les comportements institutionnels des entreprises.

L'ontologie de l'Éthique plonge ses racines dans le champ de la philosophie qui s'est depuis toujours attachée

à définir les catégories du Bien et du Mal qui guident la conduite du Sage. En dépit de cet accord unanime sur la finalité du projet, les différences d'approche sur la manière de distinguer la «bonne» action divergent. Selon l'approche déjà moderne de Spinoza, l'action éthique se définit subjectivement et vise, grâce à la raison, le bonheur durable de l'individu et le rejet des passions tristes. Selon l'approche Kantienne qui prévaut le plus fréquemment, l'éthique est en revanche subordonnée à la Morale, c'est-à-dire à un Bien et un Mal posés comme principes a priori destinés à guider l'action pratique. Weber, quant à lui, semble opérer une forme de synthèse. La logique conséquentialiste qui guide les choix éthiques accorde une place au subjectivisme spinoziste et aux doctrines utilitaristes, comme celles de Bentham ou JS Mill, soucieuses d'associer intérêt individuel et optimum collectif. Mais le choix de privilégier telle conséquence plutôt que telle autre s'opère logiquement sur la base d'un critère du Bien fixé a priori de telle sorte que l'approche wébérienne emprunte également au kantisme dont elle entendait se départir initialement.

Le droit prend le relais de l'ontologie philosophique pure grâce à la loi qui pose les repères concrets de l'ac-

tion jugée socialement bonne. Le droit est un guide pour l'action pragmatique des managers soucieux d'Éthique. Toutefois penser qu'il abolit le choix éthique équivaudrait à céder à une vision idéalisée du droit (Jeurissen, 2000; Nesteruk, 1999). Le dirigeant peut prendre des décisions juridiquement légitimes allant dans le sens de l'intérêt de l'actionnaire et, simultanément, s'interroger sur leurs conséquences éthiquement discutables en fonction de référentiels de valeurs différents (Rose, 2007). Cependant, dans la gestion des organisations, le respect de critères éthiques appliqués à l'ensemble du personnel peut aussi se combiner à l'efficacité due aux actionnaires. C'est ce que montrent, en se fondant sur une équivalence entre équité et Bien, les travaux fondateurs d'Adams (1963, 1965) et Homans (1958, 2004) et que prolongent les travaux contemporains de Fouchet et Keramidis (2007) menés dans différents contextes d'organisations privées ou publiques. Dans les organisations, la satisfaction du besoin d'éthique est alors une source de motivation, donc d'efficacité.

La règle de l'institution contraint le dirigeant ce qui conduit à s'interroger sur l'autonomie de son choix. Car, si l'Éthique est contrôlée par l'institution, où est le choix éthique du manager? Cependant, s'il en était effectivement toujours ainsi, comment expliquer le surgissement de ces scandales évoqués précédemment? Ne démontrent-ils pas par l'absurde l'existence d'une marge de manœuvre, donc la possibilité de *choix* éthiques susceptibles d'infléchir l'évolution historique de la norme organisatrice du social, selon un schéma articulant les niveaux macro et micro similaire à celui présent dans l'œuvre d'Elias (2006, 2007)?

La spécificité épistémologique de l'Éthique réside dans cette oscillation entre une ontologie générale fondée sur des valeurs, des règles, des normes identifiables, et sa modification dans les interactions discrètes entre l'institution et l'individu, lorsque ceux-ci ont la possibilité et estiment nécessaire, en fonction de leurs valeurs et de leur rationalité, de manifester leur identité.

L'objectif de cet article est donc de proposer un cadre théorique qui distingue les situations où l'institution contrôle les choix éthiques des dirigeants de celles où ces derniers disposent d'une latitude pour imposer leur conception éthique.

Lors de situations événementielles, des managers peuvent prendre des décisions de leur propre chef. Ils agissent alors en fonction de leur représentation subjective de l'éthique, marquant leur capacité à se « désencastrer » du réseau institutionnel qui configure la plupart de leurs actions sur un mode routinier.

Les entreprises visent à éliminer cette incertitude inhérente à la décision micro individuelle par l'affirmation de valeurs sélectivement choisies et incontestables. Ainsi le programme éthique est d'éliminer l'incertitude dans les débats éthiques par l'« *ethic solving* » des codes déontologiques. Ce programme est également un moyen de fédérer

les gens autour des valeurs organisationnelles communes (Salmon 2002), c'est-à-dire autour d'une culture facilitant leur coordination et entraînant leur adhésion.

C'est ainsi que l'éthique est progressivement transformée en une variable de contingence dont le contrôle optimiserait la performance de l'organisation. Le schéma structuro-fonctionnaliste permet d'adapter l'éthique aux objectifs des organisations justifiant ainsi les critiques morales à l'encontre des organisations capitalistes. L'éthique des affaires aurait remplacé l'Éthique et s'en servirait comme d'un slogan rhétorique au service d'intérêts discutables.

Cependant ces critiques posent comme préalable à leur démonstration que le contrôle de l'éthique par les organisations soit souverain et que les individus-managers ne puissent faire valoir leur conception d'une éthique appliquée aux affaires. Ce structuralisme marxiste néglige ainsi la rationalité des individus qui constitue pourtant un des fondements de l'éthique (Spinoza, 1993). En effet, dans sa dimension pratique, l'éthique d'entreprise renouvelle l'interaction et la confrontation entre l'individu et l'organisation envisagée sous un angle anthropologique par les travaux de Chanlat (1998).

Au plan micro, le contrôle a priori de la décision éthique par la structure de l'organisation est assez illusoire. La transgression est installée au cœur des organisations (Babeau, Chanlat, 2007) et cela leur est souvent salutaire par exemple lorsqu'il s'agit de groupes d'innovateurs (Alter, 1996, 2002). Puisque les décisions sont dépendantes de contextes et de jeux d'acteurs non exhaustivement régulables a priori, il est intéressant d'associer une théorie de l'événement à l'éthique des affaires pour rendre compte de cette incertitude. L'éthique des affaires se définirait alors comme une série d'événements où prennent place les interactions entre la norme organisationnelle et l'identité individuelle. Ce processus dynamique règle la construction de l'éthique et son évolution.

L'espace de l'événement est un potentiel d'action où des inflexions de la structure et de la trajectoire organisationnelles sont possibles. L'événement commence à partir de projections éthiques individuelles ou de petits groupes, si bien que la décision éthique se décentralise en substance avant d'être réinsérée dans le flux structuré des actions non événementielles prévues par l'organisation.

Dans une première partie, nous nous intéressons tout d'abord à la dimension contingente de la décision éthique consécutive aux interactions mentionnées précédemment. Toutefois, nous montrons comment s'opère un détournement du concept de contingence. Ce détournement a lieu lorsque l'éthique est transformée en *variable* de contingence, ce qui revient à faire rentrer l'éthique des affaires dans le cadre interprétatif structuro-fonctionnaliste dominant (Clegg, Westwood, 2003). Cette orientation permet de répondre de façon positiviste à la question posée par l'éthique, celle de la définition de la bonne action. Susciter

l'adhésion serait alors plus aisée (Salmon, 2002), la décision étant légitime parce qu'éthique. L'apport d'une théorie de l'évènement nuance sensiblement cette conclusion déterministe. Une théorie de l'évènement aboutit à déstructurer/restructurer en situation des procédures éthiques qui s'avèrent incomplètes ou contestables. La rationalité individuelle (ou du petit groupe) permet la décision éthique au niveau micro sociologique et participe à la construction de l'éthique de l'entreprise au lieu que d'être totalement déterminée par ses procédures ou son idéologie.

Dans une seconde partie, nous illustrerons à travers deux situations managériales différentes comment un système éthique institutionnalisé vise à contrôler le comportement éthique individuel. Cependant, dans des situations identifiables, le manager (ou le petit groupe) peut faire surgir l'évènement éthique en révélant l'autonomie contingente de son choix.

## 1. DE L'ETHIQUE COMME NOUVELLE VARIABLE DE CONTINGENCE A L'ETHIQUE COMME EVENEMENT.

### 1. 1. Ecole de la contingence et contrôle de la contingence éthique.

L'intégration de l'éthique dans la stratégie et l'organisation des entreprises transforme l'éthique en une variable de contingence dont le contrôle assure l'optimisation de la performance. Ainsi l'éthique s'inscrit dans un courant théorique et gestionnaire déjà connu, celui de l'école de la contingence. Comme les autres variables de contingence, l'éthique participe de la performance de l'organisation. C'est dans ce sens que Christophe de Margerie, PDG de Total, évaluant via une série d'indicateurs le respect des bonnes pratiques de son code déontologique, souligne que :

« Notre pérennité et notre croissance ne peuvent se concevoir sans le partage d'un patrimoine commun de valeurs éthiques et de principes » (voir [www.total.com](http://www.total.com)).

Le contrôle de la variable de contingence « éthique » s'avère nécessaire pour légitimer l'action entreprise et en améliorer l'efficacité. Ceci signifie que :

- les valeurs et choix éthiques sont spécifiques à des contextes organisationnels conformément au principe directeur de l'école de la contingence. Cela revient à reconnaître le caractère appliqué de l'éthique des affaires.

- Les conflits éthiques et leurs contextes ont été identifiés à la fois comme particuliers et connaissables a priori. Cela se traduit par l'instauration d'un contrôle a priori de la décision éthique par le biais de procédures distinguant les bonnes pratiques des mauvaises. L'école de la contingence permet le management de l'éthique en dépit des situations de contingence.

Ainsi, après la stratégie (Chandler, 1962), la technologie (Woodward, 1965), la culture (Lawrence et Lorsh, 1967), la connaissance (Birkinshaw, Nobel, Ridderstrale, 2002) le design organisationnel des entreprises innovantes (Westerman, Mc Farlan et Iasanti 2006) ou l'exercice du leadership dans différents systèmes de gouvernance (Hambrick et Canella 2004), l'éthique est intégrée dans un cadre structuro fonctionnaliste qui en assure le contrôle (Clegg, Westwood, 2003), pour optimiser la performance de l'entreprise.

Ce contrôle aboutit en principe à *effacer la contingence* pour ne conserver que la *gestion planifiée et optimisée de la variable* éthique.

Au plan philosophique, les missions des entreprises mentionnent deux références pour légitimer leurs choix éthiques : une référence kantienne à travers le respect de principes moraux comme la liberté ou encore le respect d'autrui et une référence wébérienne à travers un raisonnement conséquentialiste prenant en compte les générations futures et l'environnement.

Dans son code d'éthique, Sanofi s'engage à soutenir et appliquer les Droits de l'Homme. Les valeurs d'honnêteté et d'intégrité sont mentionnées chez Sanofi et chez Orphan, une firme spécialisée dans les maladies orphelines. Shell affirme dans sa mission « vouloir limiter l'impact de ses activités » et son PDG France explique que sa compagnie veut être l'un des leaders mondiaux dans la réduction des gaz à effet de serre » et se préoccupe des « conséquences de l'utilisation de ses produits ».

Aux plans économique et organisationnel, la maximisation de la valeur pour les actionnaires est affirmée en même temps que sont mentionnées les préoccupations éthiques. La mise en place de procédures de résolution des conflits et de codes éthiques règle par avance tout conflit éthique. Au cours de ce processus, l'éthique semble progressivement désertier l'individu pour être réduite à une procédure organisationnelle dont les individus et les managers seraient les exécutants. Dans sa version la plus maximaliste, cette incarnation de l'éthique dans l'organisation est même éthiquement souhaitable pour parer « aux coûts d'agence ». L'institutionnalisation de l'éthique des affaires exigerait alors l'élaboration de principes de gouvernance qui assureraient la légitimité des valeurs défendues par l'organisation.

Ainsi, aux plans juridique et politique, la théorie des parties prenantes (Freeman R, 1984; Donaldson, Preston., 1995) est sollicitée par les organisations pour donner des gages de légitimité à leurs choix éthiques. Cette légitimation s'appuie de nouveau sur une référence philosophique implicite, empruntée cette fois à Habermas. Le dialogue entre les parties prenantes doit permettre de prendre en compte leurs différents intérêts ce qui assure un optimum collectif. La résolution du conflit éthique est indissociable de l'obtention d'un consensus démocratique.

Les critiques à l'encontre de cette représentation de la gouvernance sont importantes (Pesqueux Y., 2006, Mesure H. 2006) car certaines parties sont en mesure d'imposer leurs critères de décision aux autres. La théorie des parties prenantes suggère une régulation démocratique et donc potentiellement objectivée de la décision éthique alors qu'en fait cette dernière est subjective, située, et déterminée par le rapport de force économique présent dans la négociation.

Ainsi légitimée juridiquement et politiquement l'éthique d'entreprise est opposable à tous et s'impose à tous. On assiste à une «éthisation» des affaires (Bartoli, 2003) permettant la mobilisation des salariés autour de valeurs communes, afin d'améliorer la performance économique ce qui permet, finalement, de retrouver le champ psychosocial du contrôle de l'éthique (Salmon, 2002).

Au terme de ce processus, la contingence de la décision éthique, comme arbitrage entre référentiels différents semble avoir disparu. On observe ici à l'œuvre, à propos de l'éthique, une des propriétés remarquables de l'école de la contingence. Elle consiste précisément à faire disparaître la contingence, entendue dans son sens philosophique et étymologique, pour la contrôler et la gérer. L'école de la contingence est en réalité une école du contrôle de la contingence et, ici, du contrôle de l'éthique des affaires.

Pourtant, cette tentative est illusoire. Le domaine de l'action humaine échappe à «une description complète à jamais au-delà du pouvoir de l'esprit humain» (Hayek, 2001, p. 63). Car une telle approche suppose que les entreprises soient capables de structurer et maîtriser intégralement le processus d'éthisation des affaires pour en faire un nouvel outil de légitimation du capitalisme. En outre, elle fait l'hypothèse contestable d'un déterminisme absolu des organisations sur les individus et elle considère que toutes les décisions des managers obéissent à un cynisme utilitariste dévoyé. Or la demande d'éthique provient aussi des individus dans les organisations qui sont amenés à prendre des décisions dans des situations qui échappent à la liste prévue par le code d'éthique de l'entreprise. Les individus prennent part aussi à la construction de l'éthique de l'organisation au sein de laquelle ils évoluent.

## 1. 2. L'Éthique comme Événement.

### 1. 2. 1. Théorie de l'événement et organisation

L'intégration de l'éthique comme nouvelle variable de contingence de la part des entreprises et la critique de cette utilisation à des fins d'endoctrinement relèvent toutes deux d'une même idéologie surplombante où les structures institutionnelles et les lois du capitalisme (Salmon, 2002 ; Boltanski et Chiapello, 1999) s'imposent à des individus privés de toute autonomie de décision.

Cette approche doit, selon nous, être complétée par une théorie de l'événement qui prend en compte la singula-

rité des situations où des individus (ou des petits groupes d'individus) donnent du sens à leur action par une décision fondée sur leurs propres critères éthiques. La décision éthique qui fait événement est réinsérée ensuite dans la structure de l'organisation. Elle devient alors invisible pour ces courants qui s'intéressent exclusivement à la dimension macro organisationnelle de l'éthique en négligeant sa dynamique micro organisationnelle.

Cette conception de l'éthique comme éthique de vérités singulières attachées à des événements inscrits dans des espaces locaux a été théorisée principalement par Deleuze (Deleuze, 1968, 1988; Badiou, 1988, 2005). Le recours à Deleuze se justifie parce que ce philosophe propose une théorie de l'action qui intègre l'individu *et* l'environnement social dans lequel il évolue.

Ainsi cette démarche d'essence philosophique se situe aussi au confluent de la sociologie, de la psychosociologie et de la politique, ce qui accrédite l'emploi de la pensée deleuzienne dans le champ organisationnel (Linstead, Thanem, 2007). Le terme d'événement employé par Deleuze exprime la condensation de ces différents champs. Comme action humaine, l'événement condense aussi des représentations et des pratiques associées à une éthique appliquée; cette dernière se construit dans l'événement en dehors d'un contrôle organisationnel délibéré.

Chez Deleuze, l'action est immanente et fait événement. L'action exprime un ordre qui est jugé bon. L'action comme expression n'est donc pas séparable d'une éthique appliquée. L'étymologie latine du terme événement est double. *Eventum* désigne l'acte même de se produire à partir de et vu de l'intérieur (enacting) et *eventus* ce qui est arrivé vu de l'extérieur, en tant que fait (enacted). L'acte singulier de l'événement est donc inséparable d'une structuration de l'événement intervenant ex post par le discours *sur* l'événement.

L'événement ne s'oppose pas «au dehors» d'une structure sociale. Il est intériorisation du dehors par le sujet qui l'organise de façon immanente en fonction de sa rationalité. L'objectivité de l'espace social et épistémologique est alors envahie par la subjectivité imaginaire de l'individu qui le recombine en s'y incarnant. En associant ainsi la dimension individuelle et sociale dans le moment de l'événement, Deleuze confère à sa démarche une dimension anthropologique (Godelier, 2007) particulièrement intéressante dans une analyse de l'évolution de l'éthique appliquée aux affaires.

Ainsi, le concept Deleuzien de l'événement combine un structuralisme faible et un phénoménologisme fort. L'événement est actualisation d'une virtualité, d'un potentiel, situant la pensée de Deleuze dans une généalogie allant de Spinoza à Bergson en passant par Leibniz qu'il revendique lui-même dans son œuvre (Deleuze, 1981, 1988, 2004) «*Pas plus qu'il n'y a d'opposition structure - genèse, il n'y a opposition entre structure et événement, structure et*

*sens*» (Deleuze, 1968).

L'individu fait l'évènement par la représentation singulière à laquelle il donne sens et dont le potentiel est contenu (avec d'autres possibles) dans une « structure » de représentations. L'évènement est vécu comme une différence par l'acteur qui y est intégré alors qu'il est perçu conceptuellement comme répétition par l'observateur distant, focalisé par son statut sur les points communs de la structure.

*«En réalité, tant qu'on inscrit la différence dans le concept général, on n'a aucune Idée singulière de la différence, on reste seulement dans l'élément d'une différence médiatisée par la représentation»* (Deleuze, 1968).

L'évènement est organisateur de formes nouvelles sans s'échapper totalement des régularités attribuées à l'évolution de son contexte institutionnel. La différence est dans la répétition, ce qui contredit l'hypothèse d'un strict mimétisme institutionnel et propose une éthique de l'apprentissage, synonyme du développement de l'Altérité (Deleuze, 1968). L'évènement est acté par un individu-manager qui, appartenant à la situation de l'évènement, *plie* (Deleuze 1988), *la structure de l'organisation où il évolue et la fait évoluer*. Toutefois, à partir du moment où l'évènement est nommé, il réintègre la structure d'une rationalité déjà présente et qui l'absorbe en l'institutionnalisant. L'organisation masque alors l'évènement, mais l'évolution de l'organisation, dans son historicité, laisse supposer qu'il est advenu.

La philosophie vitaliste de Deleuze, à la fois institutionnelle et institutionnalisante, rend compte de l'évènement dans l'organisation, notamment dans sa dimension éthique. Une théorie de l'évènement appliquée à l'éthique redonne une place à l'individu, comme sujet rationnel et traversé d'affects et participant au monde de l'organisation dans lequel il vit.

### 1. 2. 2. L'évènement éthique dans l'organisation

En nous appuyant sur la théorie de l'évènement développée par Deleuze et Badiou, nous proposons de définir l'évènement éthique dans l'organisation de la façon suivante.

#### Proposition 1

*Un potentiel d'évènement est représenté par le plan d'un vecteur. Chaque ligne vectorielle relie deux pôles, l'éthique normative de l'organisation et l'éthique subjective de l'individu, définissant ainsi l'espace potentiel de l'évènement.*

#### Proposition 2

*Il y a évènement éthique lorsque la décision éthique prise par un individu est différente de celle prescrite par l'organisation ou lorsque la décision éthique individuelle*

*intervient en l'absence de prescription. Cette prescription peut être de nature formelle ou attachée à une norme culturelle reconnue comme légitime par tous et intégrée par tous.*

En effet, la décision éthique envisagée comme évènement ne s'inscrit pas forcément dans le cadre d'une confrontation entre des valeurs individuelles et des valeurs éthiques institutionnalisées. Cela signifierait que l'intégralité des dilemmes éthiques a été envisagée institutionnellement à l'avance. Or il y a précisément des situations nouvelles, vides de toute procédure structurée guidant la décision éthique<sup>1</sup> et à propos desquelles la « culture » de l'entreprise reste ambiguë.

Il revient aux managers d'agir dans ces situations en décidant en fonction d'un référentiel de valeurs supposé de l'organisation et en fonction de leur éthique personnelle. Cette situation et cette décision font l'évènement et ici, spécifiquement, l'évènement éthique.

Un évènement n'est pas a priori « bon » ou « mauvais » du point de vue éthique. Il est. Son existence échappe provisoirement à la répétition normée des décisions éthiques institutionnalisées par la structure de l'organisation en maintenant une incertitude à propos des référentiels de valeurs sollicitées.

L'introduction d'une théorie de l'évènement relève donc d'une approche post-structuraliste pour différentes raisons :

- Elle conteste l'idée d'une suprématie absolue d'une norme éthique générale.
- Elle propose une co-définition de l'éthique de l'entreprise à partir de deux localisations, l'institution d'une part et d'autre part, l'individu ou le petit groupe d'individus.
- Elle complète les théories co-évolutionnistes en soulignant les notions de forme, de pli, de potentiel et de plan d'immanence, traduisant ainsi une conception vitaliste de l'organisation qui échappe en permanence à la représentation. L'évolution de l'éthique d'entreprise relève d'un processus indéterminé aussi bien sur le plan substantiel que sur le plan formel.

## L'EVENEMENT ETHIQUE EN PRATIQUE : DEUX ILLUSTRATIONS DU PROCESSUS ORGANISATIONNEL DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES

### 2.1. Méthodologie.

Cette recherche étant exploratoire, l'objectif principal a consisté à illustrer le cadre théorique développé précédemment en adoptant une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens. La recherche qualitative est motivée ici

1. Les organisations sont d'ailleurs très conscientes de ces situations vides de toute prescription éthique. C'est la raison pour laquelle elles

ont instauré des responsables éthiques et des procédures permettant de les solliciter lorsqu'un dilemme éthique non prévu apparaît.

**TABLEAU 1**  
**Typologie des événements éthiques**

Règles éthiques de l'organisation	Existence de règles	Comportement de l'individu	Type d'Événement éthique
		L'individu se conforme à la règle	Absence d'Événement éthique
	L'individu ne se conforme pas à la règle	Événement éthique de Type 1	
Absence de règles	L'individu crée la règle	Événement éthique de Type 2	

par la dimension exploratoire de l'étude et par le fait qu'on s'intéresse aux conditions d'émergence d'un phénomène (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999, p. 281). Cette recherche qualitative porte sur deux situations illustrant la relation entre la règle éthique institutionnalisée et l'individu-manager.

La première illustration concerne une entreprise pharmaceutique classée parmi les 5 premières mondiales. Dans ce type d'organisation, les règles éthiques sont très fortement institutionnalisées, tant au plan intra-organisationnel qu'aux plans inter-organisationnel et réglementaire. Compte tenu de l'objet de cette recherche un tel cas nous a donc semblé intéressant et approprié puisque le contexte est a priori peu favorable à l'émergence d'un événement éthique dû à l'initiative d'un individu.

La seconde illustration porte sur une entreprise savoyarde d'équipement sportif, mondialement connue qui venait d'être rachetée par un concurrent. Cette situation permet d'étudier, sous l'angle de l'éthique, la relation entre le dirigeant de cette entreprise savoyarde et les règles organisationnelles dictées par le nouvel actionnaire. Comme dans la première illustration, il semble que les possibilités d'initiative individuelle soient limitées du côté des managers savoyards, compte tenu d'un rapport de force favorable à l'entreprise acquéreuse. Toutefois la mise en place de nouvelles procédures laisse un espace de négociation.

Bien que le nombre réduit de situations considérées à ce stade constitue une limite à toute généralisation, il est possible de commencer dans cette recherche exploratoire à envisager des situations différenciées (Eisendhart, 1989). C'est également l'intérêt que présentent ces deux illustrations qui se déroulent dans des contextes très différents, tant sur la plan sectoriel, que sur celui de la taille des entreprises, et de leur évolution à la date de cette recherche.

Nous avons conduit au total quatre entretiens.

Deux entretiens, espacés de 9 mois, ont été réalisés avec le contrôleur de gestion de l'entreprise pharmaceutique en décembre 2006 et septembre 2007. Dans l'article, ce seront les entretiens 1 et 2.

Deux entretiens, espacés de 11 mois ont été effectués avec le Directeur Général de l'entreprise d'équipements

sportifs en décembre 2006 et novembre 2007. Dans l'article, ce seront les entretiens 3 et 4.

Les entretiens avec le contrôleur de gestion ont été réalisés en face à face, avec prise de notes pour le premier entretien, avec enregistrement et transcription de 19 pages pour le second. Leur durée a été respectivement de 2 h 30 et 1 h 30. La teneur des propos demeure stable sur l'intervalle considéré.

Les entretiens avec le DG de l'entreprise d'équipements sportifs ont été réalisés par téléphone pour le premier entretien et par courriel pour le second. Le premier entretien a duré une heure avec prise de notes. En dépit du manque de face à face pour des raisons d'éloignement géographique, nous avons décidé de retenir ces entretiens parce que le contenu des propos oraux et écrits demeurait identique à 11 mois d'intervalle, ce qui renforçait leur fiabilité.

Les quatre entretiens ont été conduits en utilisant des questions ouvertes générales et thématiques. Il a été entendu dès le début de l'ensemble de ces entretiens que pour des raisons de stricte confidentialité, aucun nom précis ne serait mentionné dans les résultats de la recherche. La méthodologie employée s'inspire des principes de Blanchet et Gotman (1992) ainsi que de ceux de Grawitz (2001) au sujet des recherches exploratoires en sciences humaines. Les résultats des entretiens permettent les développements suivants.

## 2.2. Pratique de l'éthique dans un groupe américain du secteur pharmaceutique

Selon le contrôleur de gestion, « *la question éthique dans la pharmacie s'ordonne autour de la collecte de l'information et de sa traçabilité si on se situe au niveau de l'organisation* »

Dans cette entreprise, les valeurs d'honnêteté, d'objectivité sont testées au cours des entretiens de recrutement des chercheurs et une charte éthique est incluse dans le contrat de travail, comme dans l'immense majorité des entreprises de ce secteur. Quelle que soit la fonction occupée, si quelqu'un est au courant d'un effet secondaire de quelque manière que ce soit, on est tenu de le déclarer. La surdéclaration est jugée préférable à la sous-déclaration.

« *Le point d'ancrage est la crédibilité de l'information. Il*

*faut être certain que les protocoles ont été suivis scrupuleusement et de ce point de vue la question éthique est inséparable de celle de la qualité» (entretien 1, décembre 2006).*

*« Euh..dans les .. les produits ..dans la fabrication des produits l' expression de la qualité, l'obsession par exemple de la sûreté du produit qu'on veut utiliser, les efforts des investissements qui sont faits dans les chaînes de production sont très importants donc ils vont s'assurer que la moindre petite pilule ou gélule qui est produite ait exactement le même standard de qualité que n'importe lequel des produits dans le lot, c'est toute la traçabilité de nos produits, quand on est capable de pouvoir tracer chaque boîte de médicaments comment elle a été transcrite, qui l'a vendue si elle est arrivée dans une pharmacie et finalement quel patient l'a eue.*

*Euh...c'est la capacité de pouvoir retirer un médicament en quelques jours, de retirer rapidement un médicament, c'est la capacité de pouvoir surveiller pendant la durée de vie du médicament des effets indésirables du médicament il y a des systèmes de détection donc il y a d'énormes groupes dans la pharmacie qui sont dédiés à ces activités-là. » (entretien 2, septembre 2007)*

A titre d'exemple, n'importe quel laboratoire doit être capable de savoir où sont distribués ses médicaments et de les retirer du marché en moins de 48 h en cas de problème. Les bonnes pratiques font l'objet de procédures internes d'évaluation ainsi que de contrôles externes par les agences réglementaires qui peuvent inspecter les sites de production dans le monde entier.

Les patients de leur côté ont droit à une information totale et éclairée avant les phases d'essais cliniques en double aveugle (ni le patient, ni le médecin-investigateur ne savent si le médicament prescrit est actif ou s'il correspond à un placebo).

*« Les managers eux ont tous dans leurs objectifs et dans leurs responsabilités à veiller à ce que l'éthique ait une dimension qui soit absolument bien sauvegardée et conservée. Alors il y a aussi obligation par rapport à nos personnes, à nos personnels, c'est de s'assurer que les objectifs qu'on réalise, le travail qu'on effectue, le risque, la finalité mais également dans les moyens, la façon de faire soit compatible avec les règles; il ne doit pas être acceptable de (...) par exemple de forcer la main de l'investigateur<sup>2</sup> il n'est pas acceptable de découvrir que l'investigateur a forcé la main à un patient. (entretien 2, septembre 2007)*

Cela signifie qu'absolument tous les effets secondaires connus et/ou possibles avant l'essai clinique doivent être communiqués au patient, quel que soit le degré d'occurrence et l'importance du lien de causalité entre le médicament et l'effet secondaire supposé.

A l'intérieur de ce système de règles formalisées, le

contrôleur de gestion interviewé précise l'existence de choix éthiques individuels pour les managers ou responsables (les médecins investigateurs notamment) impliqués dans les protocoles d'essais cliniques. Au début de ce protocole, plusieurs cas sont possibles en présence d'un effet secondaire :

- S'il est bénin, les managers ne doivent pas faire de choix éthiques. Les règles de l'organisation s'appliquent et le protocole se poursuit.
- S'il est grave avec hospitalisation. Il y a deux possibilités : ce sont les managers qui décident de poursuivre ou d'arrêter le protocole.

Si le protocole est stoppé, les essais cliniques devront être recommencés depuis le début. Si le protocole est poursuivi, il sera nécessaire d'inclure le patient qui a des effets secondaires dans l'échantillon prévu initialement et pour lequel l'étude dure par exemple 6 semaines. Cette inclusion nécessite une autorisation de violation du protocole.

Le manager du laboratoire peut demander et faire pression pour obtenir cette inclusion, particulièrement sur le médecin investigateur (qui est en relation directe avec le patient). Le médecin investigateur reste toutefois maître de toute décision thérapeutique utile.

*La situation que peut rencontrer un médecin dans le cadre d'un projet clinique, et donc cette situation de conflit entre l'objectif opérationnel ...on va dire d'atteindre un certain nombre de patients à intégrer dans une banque de données et le fait que et ben il y a des patients qui sont déjà dans cette étude-là mais qui devraient être annulés par rapport à la conduite du protocole. Donc il y a discussion à ce niveau-là : est ce que ce patient doit rester dans l'étude ou il ne doit pas rester dans l'étude ? Pour le manager, dans cette situation-là, la conséquence, les objectifs ne sont pas atteints, comment je vais faire pour pouvoir les atteindre et comment je vais faire pour rapporter cela. Donc, il se retrouve dans une situation qui est difficile. Qu'est ce que je fais dans ces cas-là ? La limite rouge s'arrête. Est ce que la décision, elle est de nature à poser un problème de santé grave pour ce patient ? Donc la limite rouge elle est à ce niveau-là. (entretien 2, septembre 2007).*

Effectivement c'est un risque par rapport au protocole (mais ce risque sera dûment et expressément documenté comme une violation de protocole autorisée) et cela permet au manager de respecter les délais et donc de percevoir son bonus.

*« Les gens doivent bien comprendre que si on recommence le protocole depuis le départ, on perd du temps en développement ce qui peut amener l'abandon de l'étude et/ou pénaliser des patients qui attendent la sortie de ce médicament ». (entretien 1, décembre 2006)*

2. Médecin investigateur qui est en charge du protocole clinique auprès de ses patients.



### 2.3. Pratique de l'éthique dans un groupe international d'équipements sportifs

Le manager que nous avons interrogé est le président directeur général d'un groupe spécialisé dans les équipements sportifs particulièrement connu pour ses produits concernant la glisse en général et les sports d'hiver en particulier. Cette entreprise familiale savoyarde a été l'objet de deux rachats successifs, par un groupe allemand d'abord, puis par un groupe finlandais.

Ce sont donc les valeurs portées par la culture traditionnelle de cette entreprise savoyarde qui entrent en conflit avec celles des nouveaux propriétaires finnois, notamment lorsque des licenciements interviennent à la suite de ces rachats. Aussi, le PDG que nous avons interviewé centre-t-il son analyse de l'éthique dans l'entreprise à travers le prisme de la responsabilité sociale.

Le dirigeant interviewé mentionne que la continuité des valeurs de l'entreprise familiale d'origine française a toujours été défendue par les managers successifs de l'organisation. Les relations à l'égard des individus restent identiques, notamment lorsqu'il y a des plans sociaux et des périodes de difficulté.

*« La valeur principale est de traiter les gens avec respect ce qui signifie : accorder des financements systématiquement supérieurs aux minima légaux pour permettre d'avoir le temps de retrouver un emploi sans que la situation de l'individu soit trop altérée ». (entretien 3 décembre 2006)*

*« Le respect des personnes (clients/fournisseurs/personnel interne) est probablement l'aspect le plus développé. Le respect de l'environnement est déjà présent et se développe fortement ». (entretien 4, novembre 2007)*

Ainsi lors d'un conflit éthique survenu entre le dirigeant interviewé et l'actionnaire finlandais à l'occasion d'un plan social consécutif au rachat, le dirigeant français a défendu les valeurs auxquelles il adhère personnellement et qui sont aussi celles traditionnellement ancrées dans la culture de l'organisation depuis sa fondation. Il considère son attitude comme *« inhérente à sa position et à son job »*. (entretien 3, décembre 2006).

*« Je me suis opposé pas tant sur les problématiques de fond (partagées) que sur les priorités et les phases, afin tout simplement de ne pas mettre l'ensemble de l'entreprise en péril. Le risque est très simple et majeur au niveau d'un dirigeant puisque son poste est par définition un siège éjectable si les résultats ne suivent pas. Ces périodes de restructuration sont par ailleurs très difficiles à vivre tant pour l'actionnaire que pour le dirigeant et laissent fatalement des traces ». (entretien 4, novembre 07)*

En l'occurrence, l'actionnaire finlandais souhaitait procéder à des licenciements sans indemnités particulières alors que les préretraites et les départs volontaires font partie des pratiques habituelles du groupe d'origine française.

*« J'ai dû démontrer rationnellement que les préretraites sont préférables car elles évitent un conflit interne et permettent de maintenir la paix sociale. Il faut raisonner en fonction des critères de l'actionnaire et faire apparaître des coûts cachés non transcrits dans les données comptables ». (entretien 3, décembre 2006)*

### 2.4. Discussion et Développements ultérieurs de la recherche

Le tableau 2 reprend la typologie de l'événement éthique décrite au plan théorique ne l'appliquant aux 2 illustrations que nous venons de relater.

On observe tout d'abord que les données recueillies font apparaître l'absence d'événement éthique comme une situation ordinaire dans les entreprises et secteurs considérés. Pour nos interlocuteurs, la décision éthique est en général codée et anticipée par l'organisation. Les règles éthiques institutionnalisées de l'organisation prédominent par rapport à la manifestation d'une identité individuelle managériale exprimée à travers une éthique personnelle.

On constate ensuite qu'il y a des situations assez rares où un événement se produit, à l'initiative des managers, lorsqu'il y a une absence de règles (événement type 2). Ceci correspond particulièrement aux choix opérés par les managers du groupe pharmaceutique américain quand il s'agit de poursuivre ou pas le protocole clinique alors que des effets secondaires se manifestent au risque de le retarder. L'identité des managers s'exprime en se fondant sur une approche conséquentialiste. Le retard dans le déroulement de la mise au point du médicament réduit le bonus du manager et a aussi des conséquences sur la rapidité du bénéfice escompté pour des patients qui sont en attente du médicament. Cependant, ce dernier argument peut être renversé si on admet que les effets secondaires observés sont plus significatifs et moins contrôlables qu'il n'y paraît. Par conséquent, le choix éthique du manager engage ici son identité puisqu'il porte un jugement sur les conséquences qui, selon lui, sont préférables. Ainsi qu'on l'a fait observer précédemment, cette décision individuelle est réintégrée immédiatement dans la structure de l'organisation via le système d'information. Les procédures évolueront le cas échéant si cet événement donne lieu à une décision non éthique du point de vue de l'organisation. L'événement éthique participe ici à l'évolution de l'éthique de l'institution.

On relève enfin que l'identité managériale peut se manifester à propos de l'éthique à l'occasion d'un conflit avec l'actionnaire (événement type 1). C'est le cas pour le dirigeant du groupe d'équipements sportifs pour lequel il est important de défendre les valeurs auxquelles il est attaché et ce, malgré le risque que cela peut entraîner pour sa position professionnelle dans l'entreprise. Dans ce cas particulier, l'événement éthique est également institutionnalisé puisque l'actionnaire finlandais finit par intégrer la spécificité de l'éthique de sa filiale française. L'événement éthique déclenché par le manager fait donc évoluer l'éthique de

**TABLEAU 2**  
**L'évènement de la décision éthique en pratique**

<b>Règles éthiques de l'organisation</b>	Existence de règles	L'individu se conforme à la règle	Absence d'Evénement éthique Dans les 2 cas précédents, c'est la situation qui ressort comme la plus courante d'après les contenus des entretiens et particulièrement dans le cas de la pharmacie. La légitimité de la règle éthique institutionnalisée incite l'individu à se conformer à la règle.
		L'individu ne se conforme pas à la règle	Evénement éthique de Type 1 Dirigeant du groupe d'équipements sportifs qui impose ses valeurs à l'actionnaire.
	Absence de règles	L'individu crée la règle	Evénement éthique de Type 2 C'est le manager du groupe pharmaceutique, chef de projet pour le développement d'un médicament (ou bien quelques hauts dirigeants) qui décide si les essais cliniques peuvent être stoppés ou poursuivis en cas d'incertitude sur la gravité future effective des effets secondaires sur certains patients.

l'organisation, ce qui scelle sa disparition en tant qu'évènement acté. Ces données font également ressortir les champs de l'espace épistémologique de la décision éthique.

Le champ philosophique de l'éthique est illustré par les fondements différents de l'organisation et de l'individu en situation de conflit éthique (événement type 1). C'est précisément cette différence axiologique (Les principes Kantien de respect de la personne exprimés par le dirigeant du groupe d'équipements sportifs versus l'utilitarisme désincarné suivi par les actionnaires finlandais) qui engendre le conflit et révèle la question éthique dans sa double dimension, institutionnelle et identitaire. Lorsque l'éthique institutionnelle s'impose, ce qui semble représenter être la situation habituelle dans ces deux entreprises, le débat éthique s'estompe derrière le consensus autour des valeurs de l'organisation. Ce consensus ne permet plus, par définition, la représentation des identités. Même si cette situation est effectivement la plus fréquente, elle n'est pas un fait de nature mais le résultat de conflits, d'événements éthiques, qui l'ont précédée. En ce sens, les événements de conflit éthique (événement type 1) ou de définition de règles (événement type 2) sont complètement intégrés dans la structure

de l'organisation, précédant son point d'évolution actuel et la faisant évoluer.

Le champ économique de l'éthique est évidemment présent dans les données collectées. Les organisations en présence ont des objectifs prioritaires de profit. Les individus, comme acteurs sociaux, intègrent aussi l'élément économique. Les managers de la pharmacie qui poursuivent les essais cliniques malgré les quelques effets secondaires observés tiennent compte, pour une part variable dans leur choix, de l'impact sur leur bonus impliqué par un retard dans la sortie du médicament. Lorsque le dirigeant du groupe d'équipements sportifs décide de défendre son choix éthique, il recourt à des arguments économiques, parce qu'il sait que c'est la seule manière de le faire admettre.

Le champ politique est donc présent. Les managers de l'entreprise pharmaceutique américaine pourront imposer leur point de vue s'ils parviennent à exercer un pouvoir de pression suffisant sur les médecins investigateurs d'une part et sur leurs supérieurs hiérarchiques d'autre part. Ce pouvoir de pression repose notamment sur l'accès rapide à des publications pour les médecins investigateurs et sur l'octroi d'un bonus collectif pour leurs supérieurs hiérarchiques.

En ce qui concerne le dirigeant de l'entreprise d'équipements sportifs, le pouvoir de pression dont il dispose provient des conséquences pour le groupe finlandais d'une grève dans sa principale filiale.

Pour faire prévaloir leur éthique individuelle, les managers doivent donc se trouver dans une situation où le rapport de force n'est pas institutionnalisé ce qui est le cas des sites événementiels (événement de type 1 et 2) et ce qui n'est pas le cas en l'absence de site événementiel (absence d'événement). Dans ce dernier cas, le champ politique est également présent à travers la logique du consensus déjà mentionnée.

Les décisions éthiques de l'organisation sont légitimées par le champ du droit à un double niveau. Au niveau formel, la logique du consensus suppose un fonctionnement institutionnel en accord avec le principe d'un droit à la démocratie. Au niveau du contenu, les décisions éthiques peuvent faire l'objet de réglementations spécifiques : cela est particulièrement vrai dans un secteur en relation avec la vie et la mort comme le secteur de la santé. Le droit du travail laisse en revanche davantage de marges d'interprétation dans notre second cas. L'existence de ces niveaux juridiques explique la légitimation des choix éthiques et leur institutionnalisation. La puissance de cette légitimation est suffisante pour s'imposer dans le champ psycho-social de telle sorte que sa remise en cause ne peut-être qu'exceptionnelle, ce qui correspond précisément à la notion d'événement éthique.

Des recherches ultérieures devraient entreprendre de confirmer ce cadre théorique et de vérifier la possibilité d'une généralisation dépassant les deux illustrations retenues ici dans le cadre cette recherche exploratoire. De telles recherches gagneraient également à intégrer un certain nombre de travaux relatifs à l'incertitude des processus choix (Kahneman, Tversky, 1990, 2004). Kahneman et Tversky montrent en effet les limites d'une prévision des choix fondée sur les valeurs absolues et les probabilités bayésiennes et mettent en évidence la valeur subjective du changement perçu par les acteurs, ce qui revient à redonner, comme chez Deleuze, une importance à l'individu face à la rationalité éthique de l'organisation. Ce serait là un complément théorique utile pour la compréhension de l'évolution des organisations à propos de la manière dont elles fabriquent leurs choix éthiques. Des recherches ultérieures pourraient aussi multiplier le nombre d'entreprises examinées aussi bien à l'intérieur d'un même secteur qu'entre des secteurs différents.

## Conclusion

L'éthique est profondément liée à l'organisation. L'éthique est dans l'action puisque l'ordre exprimé et institué par l'action se fonde sur des valeurs, sur une organisation nécessaire entre le « bien » et le « mal » (Douglas, 2005). L'organisation, comme institution, est un dispositif éthique qui définit ces catégories du « bien » et du « mal » et conditionne l'expression d'une éthique individuelle.

En effet, tout en reconnaissant la contingence de l'éthique, les organisations la traitent en variable contrôlable, selon un principe cher à l'école de la contingence. Se faisant, la contingence du choix éthique s'efface. Le contrôle du choix éthique désormais institutionnalisé s'y substitue d'autant plus aisément que l'ensemble des situations pouvant engendrer un problème éthique a été envisagé et est régulièrement mis à jour.

Réduite à une idéologie du consensus, l'éthique des affaires a fait disparaître l'identité individuelle et se prête en même temps à un discours mobilisateur qui efface les identités. Toutefois, pour rendre visible ce phénomène, il faudrait que la critique idéologique de l'éthique des affaires puisse se départir du holisme dont elle est prisonnière afin de prendre en considération l'identité individuelle et sa relation à l'organisation.

C'est pourquoi nous nous servons d'une théorie de l'événement appliquée à la décision éthique fondée sur la philosophie de Deleuze. L'intérêt de cette théorie est de montrer l'entrelacement entre l'événement et l'institutionnalisation de l'événement, ce qui revient à dire que dans des situations identifiables, il y a encore un choix éthique individuel du manager. L'événement éthique disparaît dans la représentation et dans l'institutionnalisation consécutive à l'apprentissage qui en résulte. Il conduit néanmoins à faire évoluer le contenu de l'éthique de l'organisation. L'événement éthique intervient dans la trajectoire d'évolution des organisations. Il constitue au sein de cette trajectoire et la construisant un moment de crise. De ce point de vue, la théorie de l'événement éthique est à rapprocher des recherches conduites sur les dynamiques d'évolution des organisations intégrant la préoccupation éthique (Rochet, Keramidas, 2007). La théorie de l'événement éthique prolonge et approfondit également le processus de désencastrement mis en évidence par la Nouvelle Sociologie Economique (Swedberg, 1997). Une théorie de l'événement éthique montre d'un point de vue micro comment des acteurs peuvent exprimer leurs valeurs dans des réseaux sociaux à liens faibles (Granovetter, 1973).

Illustrant ce cadre théorique, les entretiens menés auprès de managers de haut niveau dans une entreprise pharmaceutique américaine et dans un groupe d'équipements de sports mondialement connu conduisent, pour les deux cas examinés, à la conclusion que rares sont les situations événementielles où l'identité éthique des managers est visible. Dans les deux cas examinés, les situations les plus fréquentes sont celles où la règle institutionnelle, en tant que norme éthique, s'impose. Ces règles éthiques institutionnalisées résultent d'une évolution historique faite d'une succession d'événements réintégrés et condensés dans cet ordre institutionnel qui, seul, autorise le fonctionnement social. En dépit de leur rareté relative, les événements éthiques demeurent présents comme des potentiels attachés à l'action managériale et susceptibles d'être actualisés. Lorsque les managers s'opposent à la règle ou bien lorsqu'ils la créent, ils partici-

pent aux inflexions de la trajectoire de l'organisation et à la dynamique de son éthique. Ils font événement.

## Bibliographie

- ADAMS J S, 1963. Towards an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 67, p. 422-436
- ADAMS J. S. 1965. Inequity In Social Exchange. in *Advances In Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (eds), Vol. 2, New York Academic Press, p. 267-299.
- ADAMS J S., FREEDMAN S. 1976. Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. in *Advances In Experimental Social Psychology*. Berkowitz &Walster (eds), New York Academic Press, Vol. 9, p. 43-90.
- ALTER N. 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. PUF.
- ALTER N. 2002. « La diffusion de l'innovation », in *Les logiques de l'innovation*, sous la direction de N. Alter, La Découverte.
- BABEAU G, CHANLAT JF, "Transgression, A Forgotten Dimension of Organizations", EURAM, Paris, 2007.
- BADIOU A. 1988. *L'Etre et l'Évènement*. Paris : Seuil.
- BADIOU A. 2005. *L'éthique, essai sur la conscience du mal*. Caen: NOUS.
- BARTOLI H. 2003. Ethique et Economie: médiation du politique. *Economie Ethique. UNESCO*, 6.
- BAUMAN Z. 2004. (reprinted). *Modernity and Ambivalence*. Polity Press, Blackwell.
- BIRKINSHAW J., NOBEL R., RIDDERSTRALE J. 2002. Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*, 13: 3.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E. 1999. *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris : NRF essais, Gallimard.
- CAPRON M. 2003. L'Economie Ethique Privée: la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Economie Ethique. UNESCO*, 7.
- CHANDLER A. 1962. *Strategy and Structure*, Cambridge, MA : MIT Press.
- CHANLAT J.-F. 1990. *L'Individu dans l'Organisation, les Dimensions Oubliées*. Paris : Eska.
- CHANLAT J.-F. 1998. *Sciences Sociales et Management, plaidoyer pour une anthropologie générale*. Paris : Eska.
- CLEGG R., COURPASSON D., PHILLIPS N.. 2006. *Power and Organizations*, Sage, p57-61.
- CLEGG S., WESTWOOD R. 2003. The Discourse of Organizational Studies: Dissensus, Politics and Paradigms in Westwood R.&Clegg S. (eds), *Debating Organization: Point/Counterpoint in Organization Studies*: 1-42. Oxford: Blackwell.
- COHEN M., MARCH J., OLSEN J., 1976, Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Universitetforlagt.
- Deleuze G. 1968. (2003). *Différence et Répétition*. 11<sup>ème</sup> édition. Paris : PUF.
- DELEUZE G. 1981. *Spinoza, Philosophie Pratique*. Paris : Les Editions de Minuit.
- DELEUZE G. 1988. *Le Pli*. Paris : Les Editions De Minuit.
- DELEUZE G. 2004. *Le Bergsonisme*. PUF, Quadrige.
- DI MAGGIO P., POWELL, W. 1983. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48: p. 147-160.
- DONALDSON T., PRESTON L. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*. 20: 1.
- DOUGLAS M. 2005. *De la Souillure : Essai sur les notions de Pollution et de Tabou*. La Découverte.
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S, GRENIER C.. 1999. Validité et Fiabilité de la Recherche, in *Méthodes de Recherche en Management*, Thiétart et al, Dunod.
- EISENDHART K. 1989. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*. vol 14, n°4, p. 532-550.
- ELIAS N. 2006. *La Société des Individus*. Pocket, Agora.
- ELIAS N. 2007. *La Civilisation des Mœurs*. Pocket, Agora.
- ETCHEGOYEN A. 1991. *La Valse des Ethiques*. Paris : François Bourin ed.
- Fonds de la Recherche En santé du Québec, 2003, Guide d'Ethique de la Recherche et d'intégrité Scientifique, p 22.
- FOUCHET R, KERAMIDAS O. 2007. Equity Trajectory in Cultural Organizations : Case of a French National Theatre, *International Journal Public Sector Performance Management*, 1 :1, 100-112
- FREEMAN R. 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GODELIER M. 2007. *Au fondement des Sociétés Humaines*, Albin Michel.
- GRANOVETTER M. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78: 6, 1360-1380.
- HAMBRICK D., CANELLA A. 2004. Ceos Who Have Coos: Contingency Analysis of An Unexplored Structural Form. *Strategic Management Journal*. 25 : 10.
- HAYEK F . 2001. *L'Ordre Sensoriel*, CNRS Editions.
- HOMANS G C. 1988. *Sentiments and Activities Essays in Social Science*. Transaction. New Jersey.
- HOMANS G C. 2004. *The Human Group*. Transaction Publishers, New Brunswick, 5<sup>ème</sup> édition.
- HOMANS G.C.1958. Social Behavior As Exchange. *American Journal of Sociology*, vol. 62, p. 597-606.
- [http://www.creum.umontreal.ca/IMG/pdf\\_volume2n2\\_05\\_Cote.pdf](http://www.creum.umontreal.ca/IMG/pdf_volume2n2_05_Cote.pdf)
- <http://www.droit.univ-paris5.fr/cddm>
- <http://www.refer.sn/rds/IMG/doc/23SAKHOANIMA.doc>
- JEURISSEN R. 2000. The Social Function of Business Ethics. *Business Ethics Quaterly*. oct, 821-843.
- KAHNEMAN D., Tversky A. 1990. Prospect Theory: an analysis of decision under risk, in *Rationality in Action*. Paul Moser eds.

Cambridge University Press.

- KAHNEMAN D., TVERSKY A. 2004. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. In *Preference, Beliefs and Similarity Selected Writings*. Tversky eds. MIT.
- KANT E. 1982. *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Paris: Delagrave.
- KNOW J. .1996. A Positive Theory of Economic Fairness. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 31, p. 13-35.
- LAWRENCE P., LORSCH J. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.
- LINSTEAD S., THANEM T. Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze. *Organization Studies*, 2007, Oct, p. 1483-1503.
- MERCIER S. 1997. Une Contribution à la Politique de Formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, Thèse, Paris Dauphine.
- MESURE H. 2006. La Théorie des Parties prenantes comme justification Politique de la très grande entreprise, in *Décider avec les Parties Prenantes*, sous la direction de M. Bonnafous Boucher, Y. Pesqueux. Paris : La Découverte.
- NESTERUK J. 1999. Reimagining the Law. *Business Ethics Quarterly*, Oct, p. 603-617.
- PARSONS T. 1968. *The Structure of Social Action*, New York: Free Press, p. 385-386.
- PESQUEUX Y. 2006. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. in *Décider avec les Parties Prenantes*, sous la direction de M. Bonnafous Boucher, Y. Pesqueux, Paris : La Découverte.
- PESQUEUX Y., BIEFNOT Y. 2002. *L'éthique des affaires*. Paris : Editions d'Organisation.
- ROCHET C., KERAMIDAS O. 2007. La Crise comme Stratégie de Changement dans les Organisations Publiques, *Revue Sciences de Gestion*, nov-déc, 228. 13-32.
- ROSE. 2007. Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. *Journal of Business Ethics*, août, 73, p. 319-331.
- SALMON A. 2002. *Ethique et Ordre économique, une entreprise de séduction*. Paris : CNRS.
- SPINOZA 1993. *L'Ethique*. Paris : Gallimard.
- SWEDBERG R. 1997. New Economic Sociology: What Has Been accomplished, What Is Ahead?, *Acta Sociologica*, 4 : 2, 161-182
- TARDE, 2001. *Les Lois de l'Imitation*. Paris : Les Empêcheurs de Penser en Rond.
- THÉVENOT L. 2006. *L'Action au Pluriel*. Editions la Découverte.
- WEBER M. 2001. *Le Savant et le Politique*. Paris : 10/18, Plon.
- WESTERMAN G., Mc Farlan F., Iasanti M. 2006. "Organization Design and Effectiveness over the Innovation Life Cycle"? *Organization Science*. 17: 2.
- WOODWARD J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.