Document généré le 12 juil. 2025 08:46

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

Le jugement dans le processus de prise décision éthique : une analyse qualitative sémiologique et structurale dans le domaine des achats

Judgment in the ethical decision-making process: A qualitative semiological and structural analysis in the field of purchasing

Juicio en el proceso de toma de decisiones éticas: un análisis cualitativo semiológico y estructural en el campo de las compras

Anne Goujon-Belghit et Jocelyn Husser

Volume 26, numéro special, 2022

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1098586ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1098586ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Goujon-Belghit, A. & Husser, J. (2022). Le jugement dans le processus de prise décision éthique : une analyse qualitative sémiologique et structurale dans le domaine des achats. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *26*(special), 226–253. https://doi.org/10.7202/1098586ar

Résumé de l'article

Notre étude propose de comprendre les déterminants du jugement éthique des acheteurs confrontés à des situations dilemmes. À partir du cadre théorique de Jones (1991) et de Fritzsche et Becker (1984), la recherche menée analyse les jugements de 172 acheteurs. La méthodologie inédite couplant 3 méthodes d'analyse (lexicale, sémantique et structurale) permet de générer des résultats qui montrent que le jugement éthique repose sur 8 éléments clés : la confrontation, les conséquences, la valorisation, l'engagement, les qualités de l'individu, l'absence d'émotion, la rapidité du jugement et les facteurs de contingence. Les jugements s'appuient sur l'évaluation des conséquences économiques, commerciales puis sociales. Les dilemmes éthiques ne choquent pas les répondants.

© Management international / International Management / Gestión Internacional, 2022

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Le jugement dans le processus de prise décision éthique : une analyse qualitative sémiologique et structurale dans le domaine des achats

Judgment in the ethical decision-making process: A qualitative semiological and structural analysis in the field of purchasing

Juicio en el proceso de toma de decisiones éticas: un análisis cualitativo semiológico y estructural en el campo de las compras

Anne Goujon-Belghit
Université de Bordeaux
IAE, IRGO
anne.belghit@u-bordeaux.fr

Jocelyn Husser
Aix-Marseille Univ, CERGAM,
IAE Aix-Marseille,
Aix-en-Provence, France
jocelynhusser@orange.fr

RÉSUMÉ

Notre étude propose de comprendre les déterminants du jugement éthique des acheteurs confrontés à des situations dilemmes. À partir du cadre théorique de Jones (1991) et de Fritzsche et Becker (1984), la recherche menée analyse les jugements de 172 acheteurs. La méthodologie inédite couplant 3 méthodes d'analyse (lexicale, sémantique et structurale) permet de générer des résultats qui montrent que le jugement éthique repose sur 8 éléments clés : la confrontation, les conséquences, la valorisation, l'engagement, les qualités de l'individu, l'absence d'émotion, la rapidité du jugement et les facteurs de contingence. Les jugements s'appuient sur l'évaluation des conséquences économiques, commerciales puis sociales. Les dilemmes éthiques ne choquent pas les répondants.

Mots-Clés : Éthique, acheteurs, jugement, analyse structurale, scénarios, prise de décision

Abstract

Our study proposes to understand the determinants of the ethical judgment of buyers confronted with dilemma situations. Using the theoretical framework of Jones (1991) and Fritzsche and Becker (1984), the research carried out analyzes the judgments of 172 buyers. The new methodology coupling 3 methods of qualitative analysis (lexical, semantic and structural) allows to generate results which show that ethical judgment is based on 8 key elements: confrontation, consequences, valuation, commitment, qualities of the individual, lack of emotion, speed of judgment and contingency factors. Judgments are based on an assessment of the economic, commercial and then social consequences. The ethical dilemmas do not shock the respondents.

Keywords: Ethics, buyers, judgment, structural analysis, scenarios, decision making

Resumen

Nuestro estudio se propone entender los determinantes del juicio ético de los compradores ante situaciones de dilema. Utilizando el marco teórico de Jones (1991) y Fritzsche y Becker (1984), la investigación realizada analiza los juicios de 172 compradores. La nueva metodología que conjuga 3 métodos cualitativos de análisis (léxico, semántico y estructural) permite generar resultados que muestran que el juicio ético se sustenta en 8 elementos clave: confrontación, consecuencias, valoración, compromiso, cualidades del individuo, falta de emoción, rapidez de factores de juicio y contingencia. Los juicios se basan en una evaluación de las consecuencias económicas, comerciales y luego sociales. Los dilemas éticos no conmocionan a los encuestados.

Palabras Clave: Ética, compradores, juicio, análisis estructural, escenarios, toma de decisiones

Pour citer cet article : Goujon-Belghit, A. & Husser, J. (2022). Le jugement dans le processus de prise décision éthique : une analyse qualitative sémiologique et structurale dans le domaine des achats. *Management international-Mi*, 26(spécial), 226-253.

DOI: https://doi.org/10.7202/1098586ar

La réflexion éthique représente une dimension grandissante dans les organisations à travers les parties prenantes, la responsabilité sociale des entreprises et la Loi Sapin II (Husser *et al.*, 2019). De nouvelles contraintes viennent renforcer la pression de compétitivité qui s'exerce sur les cadres de la fonction achat. Il s'agit notamment d'une exigence accrue en termes de réactivité mais aussi d'une tendance au recentrage sur le cœur de métier des entreprises impliquant une gestion externalisée d'une partie de la fonction achat (Paché, 2009). Par ailleurs, le fait de gérer des « short-lists » avec un nombre de fournisseurs limité entraîne des contraintes supplémentaires (Goujon Belghit *et al.*, 2019). En effet, les fournisseurs sélectionnés imposent par la suite des conditions commerciales et un rapport de force qui placent l'acheteur dans des situations où la prise de décision n'est pas toujours favorable à l'entreprise donneuse d'ordre (Prajogo *et al.*, 2012). Les acheteurs travaillent aussi dans un contexte où les pressions internes et externes qui s'exercent dans le choix d'un fournisseur sont nombreuses et les placent dans des situations de dilemme éthique (Husser *et al.*, 2014). Selon Ho et Christian (2012), il reste de nombreux domaines d'investigation relatifs à la prise de décision éthique avec la chaîne de sous-traitance, notamment en ce qui concerne le degré de proximité avec le fournisseur, l'influence du directeur achat, de l'espace microsocial de proximité ou encore le jugement de la situation dilemme ou les conséquences de la prise de décision. Il est ainsi possible de formuler le questionnement suivant : Comment les managers de la fonction achat structurent-ils leur jugement lors de la prise de décision dans un contexte de dilemme éthique ?

Afin de répondre à cette problématique, l'article s'attache à présenter le cadre conceptuel avant de préciser la démarche méthodologique menée à partir de la construction de scénarios originaux. Suite à l'analyse des résultats obtenus à partir d'entretiens menés auprès de 172 acheteurs, la discussion permet une mise en perspective avec la littérature en étudiant tout particulièrement la phase du jugement dans la prise de décision éthique.

Cadre théorique mobilisé

Le cadre théorique mobilisé renvoie à deux définitions essentielles relatives au dilemme et à la prise de décision éthique. Un dilemme moral existe lorsqu'une décision prise, suivie d'une action conduite de façon relativement indépendante, présente des conséquences négatives ou néfastes pour autrui (Velasquez, 2011). Une décision éthique se définit, quant à elle, comme une prise de décision qui est à la fois légale et moralement acceptable pour l'ensemble de la communauté (Jones, 1991). Inversement, une décision non-éthique est soit illégale soit moralement inacceptable pour une large communauté d'individus.

Plusieurs modèles de prise de décision éthique ont été proposés dans la littérature (Hunt & Vitell, 1986; Jones, 1991; Trevino, 1986). Ils se réfèrent tous au modèle d'action éthique à quatre volets de Rest (1986), largement mobilisé en psychologie, qui décrit le processus de prise de décision éthique en quatre étapes.

Dans le domaine des Sciences de Gestion, Jones (1991) a intégré dans ses travaux initiaux les différents cadres conceptuels de la prise de décision éthique. Ainsi, la considération des travaux de Kohlberg (1971), Rest (1986), Trevino (1986), Hunt et Vitell (1986), Dubinsky et Loken (1989) lui permettent de proposer une synthèse en quatre étapes essentielles décrivant la prise de décision éthique. La figure 1 illustre le cadre conceptuel de Jones (1991) :

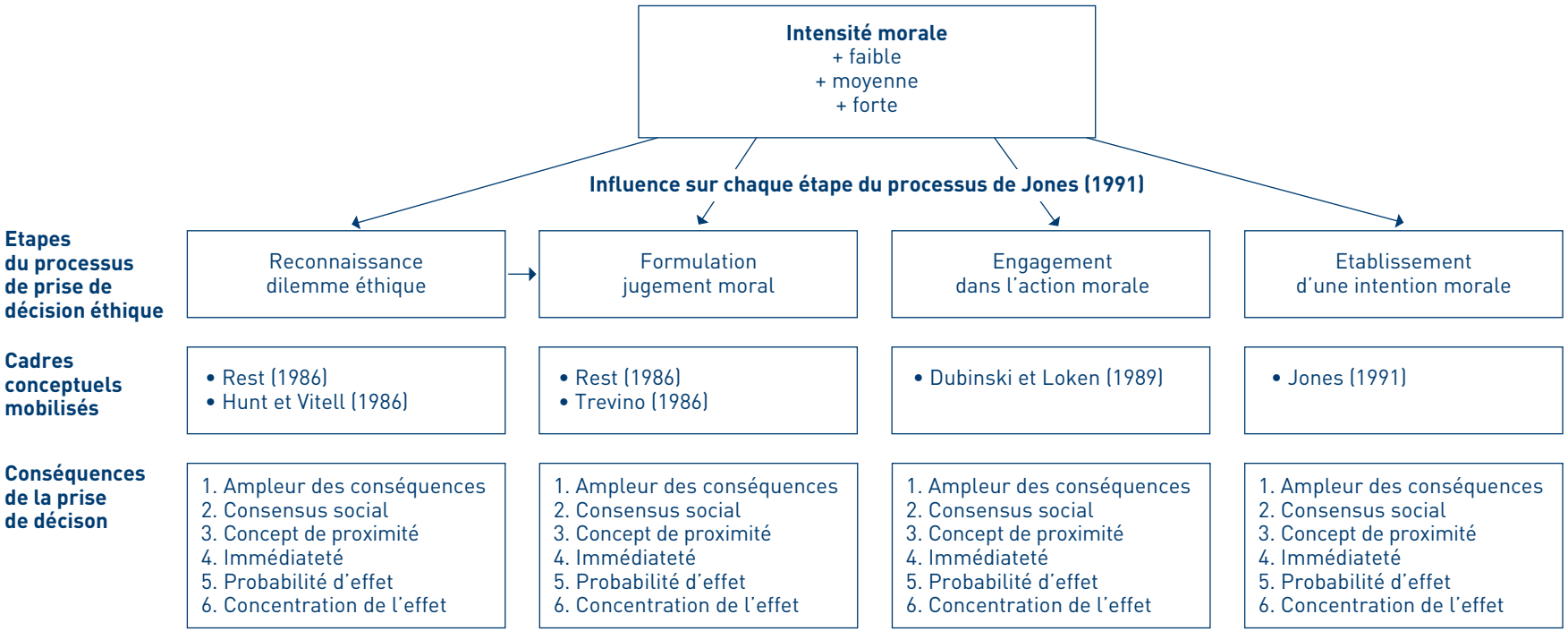
Jones (1991) investigue ainsi quatre étapes depuis la prise de conscience du problème moral jusqu'à l'engagement réel dans la décision éthique : reconnaissance, jugement, intention morale et engagement dans la décision à travers l'action. Il est possible de considérer le cadre conceptuel de Jones (1991) comme fondateur pour l'étude de la prise de décision éthique dans le monde des affaires car il a été repris par de nombreux chercheurs tant au niveau théorique (Haines *et al.*, 2008; Husser *et al.*, 2019; Robin *et al.*, 1996; Valentine et Hollingworth, 2012) qu'au niveau de recherches empiriques (Barnett et Valentine, 2004; McMahon et Harvey, 2007).

La reconnaissance éthique se définit comme la capacité du décideur à mettre en évidence un problème éthique existant. La reconnaissance renvoie à l'identification du problème éthique et comprend l'interprétation de la situation et la prise de conscience qu'il existe un problème moral (Jones, 1991).

Le jugement éthique implique le fait d'évaluer si les actions faisant l'objet d'une prise de décision sont éthiquement correctes. Cette phase comprend l'évaluation des possibilités d'actions particulières et la détermination de celle qui serait la plus justifiée. Cette phase renvoie aussi au jugement de la solution idéale à un dilemme particulier, et comprend le jugement de l'action et la philosophie morale sous-jacente mobilisée. Les individus se réfèrent alors à leur

FIGURE 1

Synthèse du modèle de prise de décision éthique de Jones (1991)



système de valeurs, leurs émotions, et leurs croyances pour juger la situation qui se présente à eux (Haidt, 2001; Haines *et al.*, 2008; Jones, 1991). Cette phase a également pour objet de mesurer les conséquences d'une prise de décision éthique pour soi et pour les autres (Barnett et Godkin, 2019; Fritzsche et Becker, 1984). Elle inclut des valorisations, des confrontations de situations à des valeurs, des préférences, des prises de position issues de disjonctions conscientisées (Reidenbach et Robin, 1990).

L'intention éthique se définit comme le degré d'engagement avec lequel le professionnel mènera des actions et des comportements éthiques. Elle fait référence à son degré d'engagement à suivre les principes moraux et à en assumer personnellement la responsabilité.

Enfin, le stade de l'engagement dans l'action éthique se caractérise par la mise en œuvre de la décision à travers un comportement éthique.

Le cadre conceptuel de Jones (1991) a fait l'objet d'une revue de la littérature approfondie par de nombreux auteurs (Barnett et Valentine, 2004; McMahon et Harvey, 2007) et d'une analyse critique menée par Ho et Christian (2012). Ils ont conclu à la nécessaire poursuite de recherches académiques intégrant davantage de professionnels et de métiers dans les recherches empiriques. En effet, les recherches menées jusqu'à présent s'intéressent principalement au secteur du marketing et proposent peu de résultats dans d'autres professions clefs des organisations comme la supply chain, les achats ou la production. De plus, ces mêmes auteurs recommandent de s'intéresser plus en détail à chacune des quatre phases de la prise de décision éthique.

Des études récentes ont par ailleurs confirmé que la phase de jugement était primordiale dans le processus de prise de décision éthique et que son influence était élevée sur l'intention et l'action (Barnett et Valentine, 2004; Goujon Belghit *et al.*, 2019; Hunt et Vitell, 1986; Valentine et Bateman, 2011; Valentine et Godkin, 2019). C'est la raison pour laquelle la recherche présentée dans cet article s'est focalisée sur la seconde étape du processus décisionnel de Jones (1991), à savoir le jugement moral. Il apparaît comme central et fécond par des études récentes (Alsaad, 2021; Landeros et Plank, 1996; Valentine *et al.*, 2019) et mérite d'être approfondi à travers des éléments contextuels, des démarches qualitatives analysant

les critères d'évaluation, de prise de recul et de distanciation lors de la phase du jugement, débouchant sur la décision elle-même (Dillern, 2021; Schwartz, 2016).

Les jugements éthiques sont des croyances sur la justesse morale d'une action (Hunt et Vitell, 1986). Ils diffèrent d'un individu à l'autre selon leur niveau de développement moral cognitif (Kohlberg, 1971), selon les chartes appliquées dans leur organisation (Kefi et Sarr, 2014) ou leur force morale (Hannah, 2011). Il s'agit d'une caractéristique personnelle alors que le jugement est également orienté vers les processus selon Reidenbach et Robin (1990). L'évaluation morale constitue un élément clef de plusieurs modèles de prise de décision éthique (Dubinsky et Loken, 1989; Ferrell *et al.*, 1989; Hunt et Vitell, 1986). La relation entre les situations dilemmes rencontrées et les jugements éthiques s'appuie en grande partie sur les conclusions de Hunt et Vitell (1986). Une fois qu'un individu reconnaît un dilemme éthique, il l'évalue en termes de considérations à la fois déontologiques et téléologiques (Hunt et Vitell, 1986; Rallapalli *et al.*, 1998). Ce sont alors les valeurs et les croyances des individus qui sont mobilisées pour juger la situation qui se présente à eux (Alsaad, 2021).

Cette revue de la littérature met en exergue le fait que le jugement intègre plusieurs composantes, croyances et valeurs, qui sont mobilisées voire confrontées par les individus pour mieux appréhender les conséquences de la prise de décision. Or jusqu'à présent, aucune étude académique n'a investigué de façon analytique les relations entre les différentes composantes du jugement éthique mobilisées par les professionnels lors d'une prise de décision en situation dilemme. Si plusieurs recherches académiques ont utilisé des enquêtes par questionnaires et des traitements statistiques (Barnett et Valentine, 2004; Husser *et al.*, 2019; Valentine et Godkin, 2019), des construits philosophiques normatifs (Reidenbach et Robin, 1990) ou encore le construit de l'importance perçue d'un problème éthique (Robin *et al.*, 1996; Haines *et al.*, 2008), aucune n'a analysé les oppositions, les condensations, les associations, les valorisations des croyances et des conséquences pour mieux appréhender la complexité de la phase du jugement en matière de prise de décision éthique des professionnels en situation dilemme. C'est justement ce que propose l'étude empirique présentée ici, à partir d'une analyse de contenu qualitative de type structural (Barthes, 1981) menée auprès de 172 professionnels des achats qui ont été confrontés à des scenarios dilemme dans des contextes professionnels.

Méthodologie de recherche mobilisée

Notre recherche s'appuie sur une démarche qualitative conduite auprès de 172 professionnels du secteur des achats afin de comprendre leurs jugements face à des situations de dilemme éthique. Après avoir présentés les cinq scenarios retenus dans l'étude, nous détaillons les différentes méthodes d'analyse des données qualitatives.

Constitution des scenarios

Les questions des dilemmes et de la prise de décision éthique ont été abordées dans la littérature américaine à partir de tests projectifs et de scenarios « contextualisés », notamment dans le domaine du marketing (Barnett et Valentine, 2004). Fritzsche et Becker (1984) ont initié une série de travaux sur l'analyse des comportements et des décisions éthiques à partir de scenarios intéressant 5 situations de dilemme éthique : la coercition et le contrôle, les conflits d'intérêt, l'environnement physique, le paternalisme et l'intégrité personnelle. La méthode des scenarios se décline sous forme de vignettes qui permettent d'appréhender la réalité de l'entreprise en décrivant l'univers de travail habituel des professionnels et les dilemmes éthiques auxquels ils sont confrontés. Cette méthode rend la prise de décision plus réelle pour les répondants.

Dans le cadre de la méthode des scenarios, des vignettes « achats » ont été élaborées.

Les 5 scenarios ont été établis avec l'aide d'un groupe de 7 acheteurs confirmés (plus de 10 ans d'ancienneté dans la fonction logistique) appartenant à des secteurs industriels et commerciaux diversifiés : pétrole et énergie, construction navale, grande distribution, bâtiment et travaux publics, banque et assurance, industrie du luxe.

Les scenarios reçus ont fait l'objet d'une double évaluation :

- Une évaluation testant la correspondance avec le cadre conceptuel de Fritzsche et Becker (1984). Cette évaluation a été menée par un groupe de 3 chercheurs, l'un appartenant au domaine des sciences de gestion et les deux autres à celui de la psychologie.
- Une évaluation du réalisme de la situation décrite, menée de façon indépendante par 3 autres acheteurs confirmés (plus de 10 ans d'ancienneté).

Cette double évaluation a permis de choisir les scenarios les plus représentatifs puis de les amender après un pré-test auprès de 4 nouveaux acheteurs. La méthodologie mise en œuvre a suivi les préconisations de Nillès (2002) et Gueroui (2016) : ancrage théorique, propositions de correspondance avec des scenarios vécus dans le cadre managérial, validation par un groupe d'experts. La présentation des 5 scenarios originaux est détaillée en annexe 3.

Description de l'échantillon

L'objet de la recherche menée est d'analyser les jugements des répondants face aux 5 situations dilemmes définies par Fritzsche et Becker (1984). Les 5 scénarios traitent des thèmes de la coercition et du contrôle, du conflit d'intérêt, de l'environnement physique, du paternalisme et de l'intégrité personnelle.

Ces 5 situations ont été envoyées auprès de 1 032 acheteurs français. Seuls 172 acheteurs ont répondu de façon exhaustive aux cinq scénarios proposés. Il leur a été demandé de formuler un jugement argumenté qualitatif pour chacun des cinq scénarios dilemmes en achat. Les consignes étaient les suivantes : « Que pensez-vous de la situation professionnelle présentée ? », « Veuillez donner les raisons de votre jugement de manière détaillée et argumentée sur la situation professionnelle présentée ». Cette méthode a été mobilisée à de nombreuses reprises dans le cadre de travaux portant sur l'étude de la prise de décision éthique dans le contexte américain (Mc Mahon et Harvey, 2007) et dans le contexte français (Husser *et al.*, 2019; Nilles, 2002).

L'étude a été menée de Novembre 2019 à Mars 2020 auprès d'acheteurs en formation continue en intra-entreprise et auprès d'acheteurs professionnels contactés par email.

L'échantillon est présenté en annexe 1. Il met en valeur une variété des répondants en termes d'ancienneté dans la fonction, de secteur d'activité, d'âge, de sexe et de formation. L'ensemble des verbatims utilisés dans le cadre de cette étude est présenté en annexe 2.

Codage des données

Les réponses collectées ont été traitées dans un premier temps avec le logiciel Alceste afin d'accéder rapidement et de manière systématique aux éléments clés des discours. Ce premier traitement d'analyse lexicale sémiologique a permis de générer différentes classes élaborées par proximité d'unités contextuelles d'éléments émergentes (u.c. e. : unit context elements) et des nuages de mots. Ces derniers ont permis de générer une analyse structurale automatique originale (figures 4, 6, 8).

Dans un deuxième temps, la recherche menée a mobilisé la méthodologie de l'analyse structurale initiée par Barthes (1981) afin d'avoir accès aux unités de sens et d'analyser plus en profondeur les dissonances, consonances, disjonctions et oppositions apparues dans les discours relatifs aux jugements des répondants. Ce second temps a été effectué manuellement en double codage par deux chercheurs de façon indépendante car aucun logiciel de traitement qualitatif des données ne propose d'automatiser l'analyse structurale à ce jour.

Analyse lexicale sémiologique à partir du logiciel Alceste

Le traitement quantitatif de données qualitatives par le logiciel Alceste autorise l'accès systématique à l'information clé par un processus de classification descendante hiérarchique suite à une lemmatisation du corpus. Des catégories ressortent de l'analyse suite à un rapprochement lexical entre mots identifiés comme proches par le logiciel, suite à un comptage du nombre d'u.c. e. et de leur fréquence (Goujon Belghit, 2012).

Nous avons constitué un corpus spécifique à cette étude, séparant les répondants par rapport à leur âge : la vingtaine, la trentaine, la quarantaine et plus de 50 ans

98 % des unités textuelles du corpus ont été classées et 5 catégories émergent.

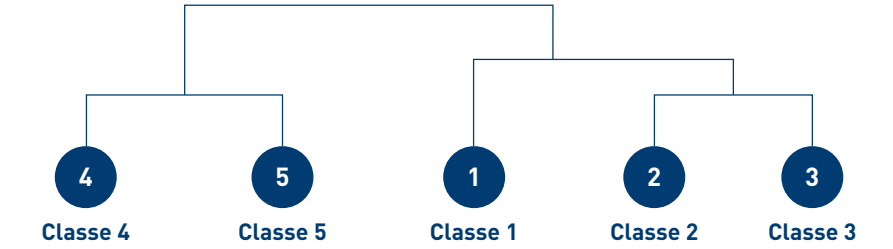
La figure 2 montre la répartition des u.c. e par catégories ainsi que le profil des répondants et des scénarios associés.

Nous observons que les scénarios sont répartis dans les différentes catégories. Ces dernières sont plutôt homogènes et le critère de l'âge n'est pas discriminant.

Suite à cette analyse systématique de notre corpus, nous avons décidé d'étudier les nuages de mots émergeants par catégorie et de réinvestir ces résultats en appliquant la méthode de l'analyse structurale.

FIGURE 2

Présentation des classes émergentes obtenues avec le logiciel Alceste



Classe 4	Classe 5	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Mot associé	Mot associé	Mot associé	Mot associé	Mot associé
taux	norme	qualite	prestat	transport
accident	pollution	produit	equivalent	inc
machine	ligne	controler	fils	client
investir	respect	rappeler	conflit	pouvoir+
occupation	local	rappel	interet	choix
claverie	autorites	risque	lien	achat
rendement	environnemental	interne	hodouin	superieur
piece	amende	image	prix	business
travail+	respecter	problem+	hotel+	economies
baisse	competitif	consommation	parente	hierarchie
securite	avantage	audit+	familial	strategique
permettre	penal	lectron	relation	commercial
augmenter	solution	conformite	acheteur	performant
diminuer	perdre	precaution	pratique	global
cout	environnement	averer	personnel	imposer
*Scenario4	*Scenario5	*Scenario3	*Scenario2	*Scenario1
			*Age_50	*Age_20

Mise en œuvre de l'analyse structurale : selon une approche systématique

Les nuages de mots proposés par le logiciel Alceste montrent les oppositions entre les mots significatifs de chaque classe. C'est à partir de ces résultats que nous construisons nos modèles d'analyse structurale.

Cette méthode d'analyse sémantique revêt différentes formes comme la structure parallèle, la structure hiérarchisée ou la structure croisée.

La structure parallèle se définit comme une mise en relation d'implication réciproque entre deux termes, selon les règles de valorisation de la disjonction (illustration figure 8).

La structure hiérarchisée se construit sur un modèle à plusieurs étages, constitués de disjonctions imbriquées. On considère que la réalité traduite par des termes spécifiques présente le double statut d'inverse (valorisation) et d'axe (relation de disjonction). Les valorisations observées sur un niveau hiérarchique se transmettent aux autres niveaux, selon une règle de hiérarchisation (illustration figure 4).

La structure croisée intervient lorsque la structure hiérarchisée ne s'applique pas, c'est-à-dire qu'aucun terme ayant le double statut d'inverse et d'axe n'est retenu. Une représentation schématique croisée des axes semble préférable, dans laquelle on bâtit un croisement entre deux axes-mères, générant ainsi 4 cadrans. Ces combinaisons émergentes du modèle croisé s'appellent des réalités fécondées. Parmi ces réalités fécondées, il convient de distinguer le nombre de réalités théoriquement possibles, le nombre de réalités prises en compte effectivement par le locuteur et le nombre de réalités manifestes dans le corpus (illustration figure 6).

Dans notre démarche méthodologique innovante, les résultats produits à partir de l'analyse Alceste, et plus particulièrement de l'étude des nuages de mots, plusieurs formes de structures sémantiques émergent. Ces formes sont fonction de la fécondité des relations obtenues entre les termes les plus significatifs. Le tableau suivant détaille les différentes formes émergentes.

Analyse structurale déployée de façon manuelle

Notre analyse structurale repose dans un premier temps sur deux niveaux d'analyse du récit : les séquences-types et les actants. La séquence-type correspond à une phrase ou à un ensemble de phrases unis entre elles par une relation de solidarité. Une « séquence s'ouvre lorsque l'un de ces termes n'a pas d'antécédent directement solidaire et elle se ferme lorsqu'un autre de ces termes n'a plus de conséquent » (Barthes, 1981 : 19). Les actants sont les personnages qui agissent, interviennent, jouent un rôle dans le récit.

TABLEAU 1
Présentation des formes d'analyse structurale retenues

Classe	Forme de l'analyse structurale retenue
Classe 1 : scénario 3 (intégrité personnelle)	Structure hiérarchisée
Classe 2 : scénario 2 (conflit d'intérêt)	Structure croisée
Classe 3 : scénario 1 (coercition)	Structure parallèle
Classe 4 : scénario 4 (paternalisme)	Structure croisée
Classe 5 : scénario 5 (environnement physique)	Structure hiérarchisée

La recherche menée à propos des acheteurs en situation dilemme a pris comme pivot central les actants cités dans les discours recueillis (acheteurs, donneurs d'ordre, fournisseurs…) pour étudier la narration et les séquences du discours. L'analyse de contenu menée est ensuite enrichie par une décomposition en disjonctions, doubles disjonctions et valorisations.

La relation de disjonction suppose la mise en relation de deux éléments du discours. Cette technique repose sur les postulats de binarité, d'exclusivité et d'exhaustivité de l'unité de discours décrite.

La double disjonction se définit comme la mise en relation de deux paires d'éléments du discours. Cette technique repose sur les postulats de binarité, d'exclusivité et d'exhaustivité d'une double unité de discours décrite.

La valorisation se définit comme une disjonction spécifique à connotation positive ou négative. Ainsi, quand un locuteur construit une disjonction, il connote souvent un des termes de manière positive, et son inverse de manière négative. Les termes utilisés pour connoter positivement ou négativement une réalité sont appelés indices de valorisation. Les indices de valorisation sont quelquefois disséminés dans tout le texte sous la forme de verbes (*préférer, détester, faire,…),* d'adjectifs (*regrettable, bon,…),* d'adverbes (*plutôt, mieux,…).*

Nous avons ajouté à notre analyse structurale manuelle une catégorie concernant la décision du jugement de la situation présentée (éthique, non éthique ou hésitation) et une autre concernant la philosophie qui guide la personne dans sa posture.

Voici un exemple de l'analyse structurale manuelle extrait du scénario 3. Le répondant est homme âgé de 33 ans, directeur des achats dans le secteur mécanique, électronique, naval et aéronautique qui présente plus de 5 ans d'ancienneté. La séquence retenue est la suivante : « *J'approuve ce professionnel mais je pense qu'il est préférable de vérifier le degré de dangerosité de la péremption exposée dans le scénario. En effet, si cette dangerosité est réelle, alors il faut bien entendu rappeler les produits. Par contre, si cela n'est pas avéré, alors je pense qu'il faut laisser les produits sur le marché* ». L'actant est l'acheteur. La disjonction concerne le caractère dangereux ou pas des produits mis sur le marché. Nous ne notons pas de double disjonction dans cette séquence. La valorisation est positive car le répondant signale qu'il est préférable d'agir de cette manière. Il juge la situation comme étant non éthique puisqu'il souligne qu'il existe un problème avec les produits et que seul le caractère dangereux doit faire réagir l'entreprise. Il fonde son jugement sur une philosophie utilitariste.

Résultats

Résultats relatifs à l'intégrité des répondants : analyse lexicale

La première classe se rapporte au scénario 3, c'est-à-dire la situation dilemme qui renvoie à l'intégrité personnelle du répondant.

Le scénario 3 demande aux acheteurs s'ils rappellent des produits déjà vendus sur le marché car un risque de non-conformité aux règles de sécurité a été détecté.

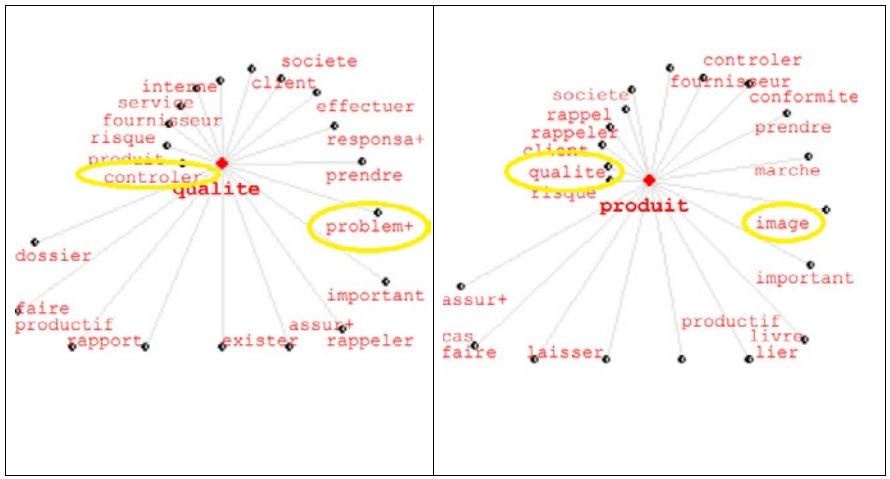
La figure 3 montre les nuages de mots émergents pour le scénario 3.

Nous observons que deux termes apparaissent au centre des nuages, il s'agit de « qualité » et de « produit ».

Sur le nuage de mots axé autour du terme « produit », nous identifions le mot « qualité » à gauche de l'axe (premier mot que l'on retrouve aussi dans les mots les plus significatifs de la classe) et « image » à droite de l'axe. Puis autour du nuage de mots axé autour du terme « qualité », nous trouvons le mot « contrôler » à gauche et le mot « problème » à droite. Nous avons retenu les termes les plus proches des mots centraux pour conserver les idées clés qui émergent de manière automatique dans les discours des répondants.

FIGURE 3

Nuage de mots généré par Alceste pour la classe n° 1 (scénario 3)



Ainsi les répondants associent à la notion de « produit » l'image de marque de l'entreprise ainsi que la qualité du produit. Nous construisons une structure hiérarchisée à partir d'une disjonction imbriquée à partir du terme « qualité ». La réalité traduite et reconstruite par ces nuages de mots axés dévoile une relation de disjonction centrée sur le mot central. Les valorisations s'observent à travers des axes directement proposés par le logiciel. Une règle de hiérarchisation émerge puisqu'on retrouve le mot qualité comme terme central d'un nuage de mots, et périphérique de l'autre axe de mots centré sur le terme « produit ». Au vu du scénario 3, il semble plus adapté de commencer l'analyse structurale par « produit » car on interroge les individus sur le produit lui-même.

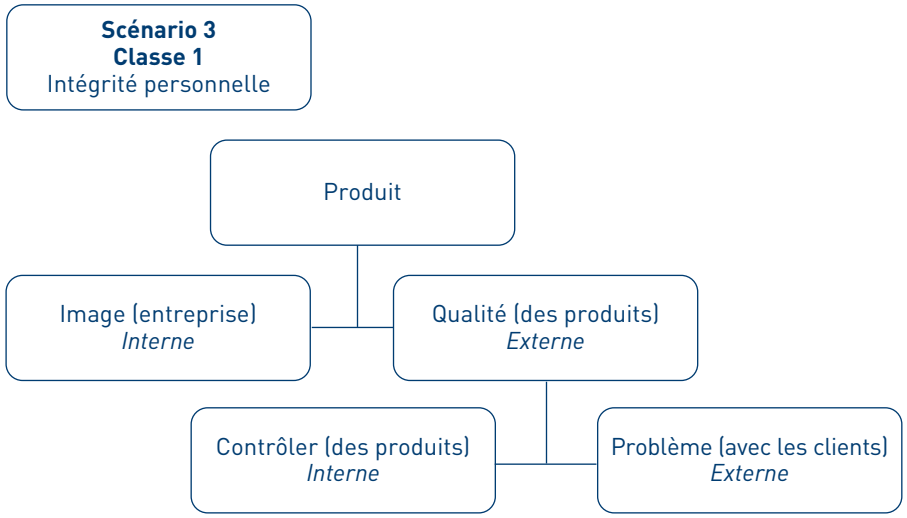
Les répondants rapprochent de la « qualité » la nécessité d'effectuer des contrôles avec le risque de rencontrer des problèmes ultérieurement.

Résultats relatifs à l'intégrité des répondants : analyse structurale « systématique »

La figure suivante montre la structure hiérarchisée émergente.

FIGURE 4

Structure hiérarchisée relative au scénario 3 portant sur l'intégrité personnelle



Les répondants expriment une nécessité à rappeler les produits étant donné le risque associé à la qualité du produit et les enjeux réputationnels de l'entreprise, « *il vaut mieux ne pas prendre de risque car l'image de la société correspond à la qualité des produits fournis* » (Entretien 25). Les répondants préconisent « *un contrôle qualité supplémentaire* » afin de préserver l'image de marque de l'entreprise, « *il faut à tout prix éviter un scandale* » (E.26). Les professionnels souhaitent

préserver l'image de marque de leur entreprise qui dépend des décisions internes car il faut « *sauver la réputation de l'entreprise* » (E.131). De l'autre côté, il faut « *éviter les dégâts avec les clients* » (E.130) si la qualité des produits n'est pas suffisante. Finalement, on constate que les répondants oscillent dans leur logique de réflexion sur la problématique éthique entre le souhait de préserver l'entreprise et la volonté de protéger les clients.

Les professionnels interrogés considèrent qu'il est préférable de gérer le risque en interne par des contrôles supplémentaires avant d'alerter le grand public, « *tant que le contrôle qualité n'a pas confirmé le rapport du fournisseur, je ne prendrais pas le risque de rappeler la production car les conséquences peuvent être désastreuses pour la société* » (E.6). L'information ne sort pas des murs de l'entreprise « *nous devons communiquer cette information au service qualité et R&D* » (E.76) afin d'éviter les problèmes avec les clients en externe. Ils soulignent l'importance des contrôles afin d'éviter tout problème ultérieur, « *nous nous devons de… ne prendre aucun risque* » (E.119).

Les acheteurs justifient leurs réponses sur 2 éléments clés. Tout d'abord, ils désignent leur responsabilité en tant que professionnel vis-à-vis de l'entreprise qui les emploie, en interne. Puis, ils considèrent les conséquences de leur décision envers autrui, leurs clients, en externe.

Les approches éthiques des répondants se construisent sur une fondation humaine, profondément utilitariste. En effet, les répondants évaluent les conséquences sociales, réprimant ainsi les décisions allant dans le sens de l'intérêt personnel ou qui ne produisent pas les résultats escomptés.

Résultats relatifs à l'intégrité des répondants : analyse structurale « manuelle »

L'analyse structurale « manuelle » (annexe 4, résultat 1) montre que les actants sont soit axés sur le fournisseur, l'acheteur ou encore l'entreprise. Ils se positionnent rapidement vis-à-vis de la situation dilemme proposée étant donné qu'au maximum 3 arguments sont avancés pour justifier la posture éthique. Les disjonctions soulignent dans les narrations les réflexions centrées autour des risques encourus par la situation ou encore la notion de responsabilité. La plupart évoque l'importance de la confiance dans le monde des affaires. Certains soulignent qu'il est inutile de « faire du zèle » car il ne faut pas perdre de temps. La diversité des valorisations témoigne de la complexité pour les professionnels de se positionner sur le caractère éthique de la situation dilemme. Cela se retrouve dans leur difficulté à évaluer la situation présentée comme non éthique. Ils s'appuient sur une philosophie utilitariste, d'impartialité, du droit ou du relativisme.

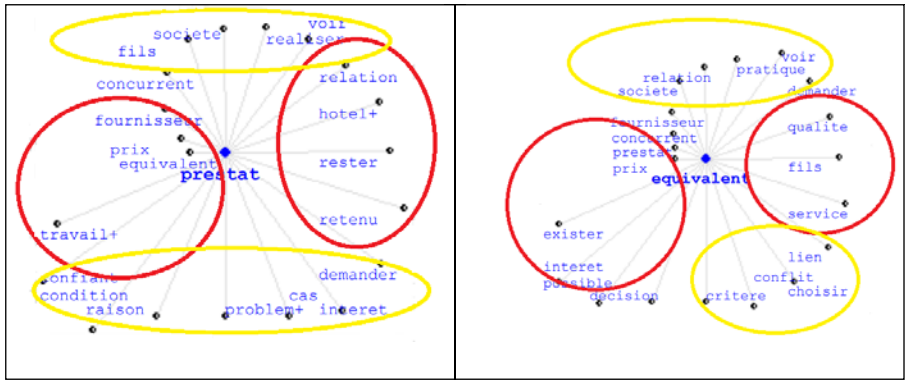
Résultats relatifs aux conflits d'intérêt : analyse lexicale

La classe n° 2 générée par le logiciel Alceste s'intéresse au scénario 2, c'est-à-dire le conflit d'intérêt. Les répondants se positionnent face à une situation où une entreprise sélectionne un hôtel restaurant pour ses tarifs compétitifs mais aussi, et surtout, parce que le propriétaire de l'établissement se révèle être le fils du patron de l'entreprise.

Les réponses, retrouvées dans le nuage de mots, gravitent autour des termes « prestation » et « équivalent ». La figure ci-dessous montre les axes qui ressortent dans les nuages de mots.

FIGURE 5

Nuage de mots généré par Alceste pour la classe n° 2 (scénario 2)



Ces deux nuages de mots montrent une structure de répartition similaire laissant émerger deux axes principaux. Le premier axe (en jaune) montre les avantages perçus dans l'offre, qu'il s'agisse des liens familiaux (*fils, société, réaliser, relation*) ou de critères normatifs (*confiant, condition, raison, choisir, critère*). Le second axe (en rouge) dévoile la nature des critères retenus, objectifs à gauche (*prix, équivalent, travail, intérêt, décision*) ou subjectifs à droite (*relation, rester, qualité, service*).

Cette configuration laisse émerger une structure croisée en deux axes qui met en exergue les causes et les conséquences du jugement de la situation éthique. L'axe des ordonnées désigne les avantages perçus (les conséquences) et l'axe des abscisses renvoie à la nature des critères retenus (les causes).

Résultats relatifs aux conflits d'intérêt : analyse structurale « systématique »

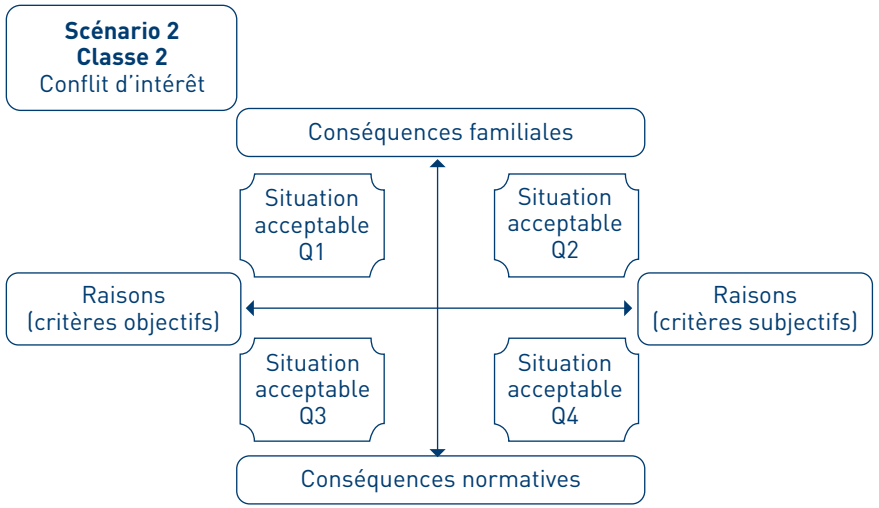
La figure suivante montre la structure croisée.

La figure laisse émerger 4 quadrants distincts.

Le premier quadrant désigne les situations pour lesquelles les répondants oscillent entre des raisons objectives et le poids de l'importance des relations familiales. Dans cette configuration, le choix proposé dans le scénario semble acceptable puisque « *l'approbation se base sur des raisons qui vont au-delà de la relation familiale, il y a des raisons objectives… il n'y pas véritablement de conflit d'intérêts étant donné que le même prix est proposé pour la même prestation, alors pourquoi pas !* » (E.103). Les témoignages considèrent que la procédure appliquée a été la même pour l'ensemble des entreprises, « *l'appel d'offre a été le même, la procédure a été loyale et transparente* » (E.100). De plus, « *le fait qu'il soit le fils de M. Hodouin peut être un gage de confiance* » (E.31).

Le deuxième quadrant désigne les situations pour lesquelles les répondants oscillent entre des raisons subjectives et le poids de l'importance des relations familiales. Dans cette configuration, le choix proposé dans le scénario semble inacceptable puisque « *dans tous les cas, M. Hodouin ne peut pas être objectif quant à la prestation proposée par son fils* » (E.117). En effet, il semble délicat de « *mélanger le business et la vie privée* » (E.130) car les critères demeurent subjectifs, « *il faut un fournisseur neutre sans lien de parenté* » (E.120). En effet, ils considèrent les conséquences de ces décisions qui s'appuient sur des liens familiaux, « *s'il y a un problème lors de la prestation, cela lui sera directement reproché* » (E.117).

FIGURE 6
Structure croisée relative au scénario 2 portant sur le conflit d'intérêt



Le troisième quadrant désigne les situations pour lesquelles les répondants oscillent entre des raisons objectives et des conséquences normatives. Dans cette configuration, le choix proposé semble acceptable car « *il est en droit de remporter l'appel d'offre étant donné que les prix et les prestations proposées sont équivalents* » (E.126). Il faut s'appuyer sur des critères objectifs et s'assurer « *que le fournisseur réponde correctement à l'appel d'offre et au cahier des charges* » (E.132). Il faut être loyal dans l'approche commerciale et « *si cet hôtel reste un prestataire qui remplit les conditions du besoin dans un prix équivalent à celui pratiqué par la concurrence, il n'y a pas de raison de l'écarter* » (E.9).

Le quatrième quadrant désigne les situations pour lesquelles les répondants oscillent entre des raisons subjectives et des conséquences normatives. Dans cette configuration, le choix proposé semble inacceptable. Certains répondants affirment

être « *défavorable à ce type de relation commerciale pour laquelle des conflits d'intérêt peuvent se présenter* » (E.116). Ils pressentent que dans le futur, ce type de relations peuvent « *engendrer des conflits dans la gestion de la relation* » (E.111).

Dans l'ensemble, les répondants s'appuient sur le sentiment de justice comme réponse possible à la situation dilemme présentée dans le scénario. Il est juste de considérer les opportunités commerciales, en fonction de critères objectifs et affectifs, ou il est juste de préserver la neutralité du fournisseur avec lequel on souhaite travailler, en retenant des critères objectifs et normatifs. Pour autant, il n'est pas juste de travailler avec des membres de sa famille en retenant des critères subjectifs.

Résultats relatifs aux conflits d'intérêt : analyse structurale « manuelle »

L'analyse structurale « manuelle » (annexe 4, résultat 2) montre que les actants sont soit neutres, soit axés sur le fournisseur, ou encore l'acheteur. Ils se positionnent rapidement vis-à-vis de la situation dilemme proposée étant donné qu'au maximum 3 arguments sont avancés pour justifier la posture éthique. Les disjonctions soulignent dans les narrations les réflexions centrées autour des enjeux économiques et celles guidées par le « cœur ». La plupart évoquent la nécessité pour un professionnel d'être impartial, exemplaire, non impliqué afin d'éviter les risques. Certains s'appuient dans leur argumentation sur une double disjonction en soulignant les risques associés à la situation mis en perspective avec la situation de favoritisme induite dans le scénario. Les valorisations sont plutôt négatives car le professionnel se doit d'être exemplaire. Pour autant, la plupart des répondants éprouvent des difficultés à percevoir le caractère non éthique de la situation dilemme. Ils s'appuient sur une philosophie du droit, de l'impartialité ou encore de l'idéalisation.

Résultats relatifs à la coercition : analyse lexicale

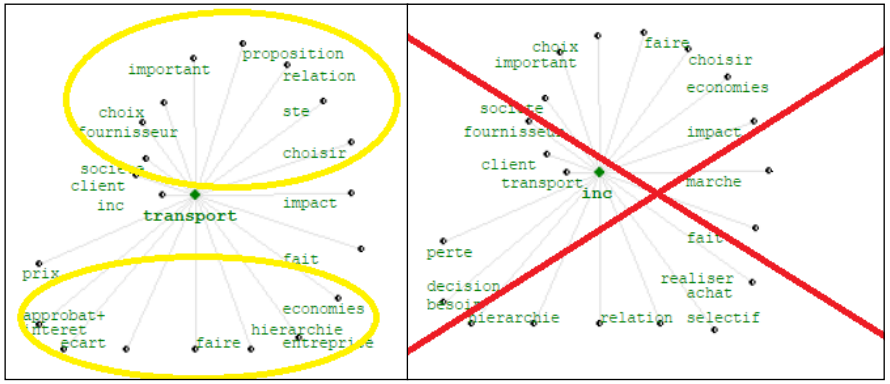
La classe n° 3 correspond au scénario 1 qui traite de la problématique de la prise de décision sous la contrainte et le pouvoir d'autrui.

Les répondants jugent la pertinence de l'intervention d'un supérieur hiérarchique dans la décision de l'acheteur de retenir un distributeur, prétextant qu'il s'agit déjà d'un client de l'entreprise important.

Les nuages de mots proposés par le logiciel gravitent autour des mots « transport » et « inc », comme le montre la figure suivante. Nous considérons que le nuage de mots généré autour du terme « inc » n'est pas suffisamment pertinent et nous préférons nous concentrer sur celui orienté autour du terme « transport ». Deux éléments clés se détachent dont la notion d'« approbation » (*approbation, hiérarchie, faire, intérêt*), en bas du nuage de mots, et celui de « choisir » en haut de l'axe (*choix, choisir, relation, proposition*).

FIGURE 7

Nuage de mots généré par Alceste pour la classe n° 3 (scénario 1)



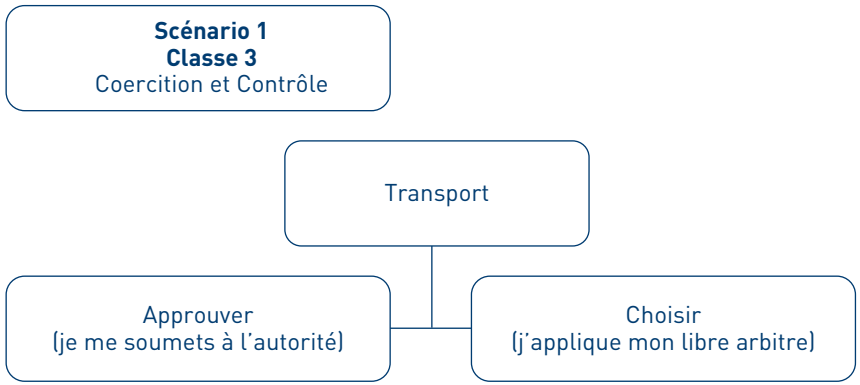
Résultats relatifs à la coercition : analyse structurale « systématique »

La figure suivante présente la structure parallèle construire à partir de l'analyse des éléments de résultat.

Les acheteurs considèrent que le libre arbitre prime, « *je pense qu'on devrait pouvoir garder son indépendance de choix* » (E.87). Par contre, beaucoup estiment que le supérieur hiérarchique détient le réel pouvoir, « *je demanderai des explications à mon hiérarchique pour comprendre ses motivations et les enjeux* » mais « *ce dernier détiendrait le pouvoir* » (E.70).

FIGURE 8

Structure parallèle relative au scénario 1 portant sur la coercition et le contrôle



Les réponses s'orientent vers des tentatives de justifier la prise de position du supérieur, « *si la société… est un client clef, la stratégie est peut-être de renforcer les relations commerciales* » (E.61) pour expliquer le choix de se soumettre à la décision imposée par la hiérarchie.

D'autres répondants, au contraire, considèrent qu'il est primordial en tant que professionnel de conserver leur libre arbitre, « *je désapprouve parce que je pense qu'on devrait pouvoir garder notre indépendance de choix* » (E.88).

Certains répondants tentent de concilier leur libre arbitre avec l'impératif perçu de respecter les ordres de la hiérarchie, « *dans le monde de l'entreprise, il n'est pas rare de se retrouver confronté à des stratégies politiques difficiles à comprendre… Deux options sont envisageables : essayer de faire comprendre son choix aux décideurs politiques…. Et d'apprécier les conséquences si ce fournisseur n'était pas choisi* » (E.132).

Les répondants considèrent qu'ils doivent trancher pour décider du bon prestataire de transport entre l'approbation et la soumission à l'autorité ou alors appliquer leur libre arbitre.

Bien entendu, ces résultats présentent les mêmes limites que celles déjà observées notamment par Milgram (1963) lorsqu'il a mené son expérience dans les années 60 pour évaluer le degré d'obéissance des individus soumis à une autorité légitime. Sur la base du déclaratif, les personnes estiment qu'elles s'émancipent de cette autorité alors qu'en réalité, plus de 60 % des participants se plièrent aux consignes malgré leur caractère amoral. Il explique que l'obéissance constitue un pilier de la structure de la vie sociale car un système d'autorité correspond à une exigence de toute vie communautaire pour bien fonctionner. L'obéissance renvoie à un mécanisme psychologique qui permet de conduire une action individuelle à converger vers un objectif politique.

Ces constats ramènent à un ajustement social en fonction des liens d'autorité.

Résultats relatifs à la coercition : analyse structurale « manuelle »

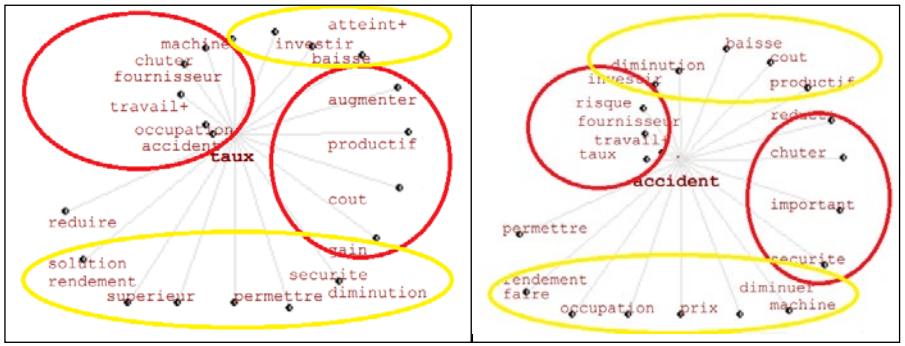
L'analyse structurale manuelle (annexe 4, résultat 3) montre que les répondants tendent à être neutres ou à se positionner comme acheteur. Ils se confrontent à leur supérieur hiérarchique ou à leur fournisseur. Ils décident rapidement puisque le nombre d'arguments avancés oscille entre 1 et 3. Les arguments avancés soulignent que ces pratiques s'inscrivent dans les règles de l'art même s'il s'agit d'un passe-droit du supérieur hiérarchique, et donc d'une forme d'abus d'autorité. De plus, ils considèrent que le manager dispose d'une vision d'ensemble, exhaustive du business. Certains estiment que cette intervention s'inscrit dans une démarche politique. Les disjonctions soulignent dans les narrations les éléments clefs des discours qui structurent les justifications produites par les acheteurs. Ils évoquent les effets de balance entre les opportunités et les risques. Les valorisations associées à ces disjonctions sont plutôt positives. En réalité, ces valorisations positives illustrent parfaitement les justifications produites par les répondants vis-à-vis de l'attitude de leur supérieur hiérarchique, qui dispose de plus d'informations. Dans l'ensemble, les répondants considèrent que la situation présente un problème éthique et s'appuient sur une vision majoritairement utilitariste pour justifier leur posture.

Résultats relatifs au paternalisme : analyse lexicale

La classe n° 4 reprend le scénario 4 qui concerne le paternalisme. Les répondants s'expriment autour des enjeux de la décision d'investissement dans une nouvelle machine afin d'augmenter les gains de production et de limiter les accidents au travail. Toutefois, l'investisseur hésite car ces avantages dépendent du temps de production disponible. Le décideur doit trancher entre l'autonomie individuelle et les intérêts de cet investisseur.

La figure suivante montre que les nuages de mots sont centrés autour des termes « taux » et « accident ».

FIGURE 9
Nuage de mots généré par Alceste pour la classe n° 4 (scénario 4)



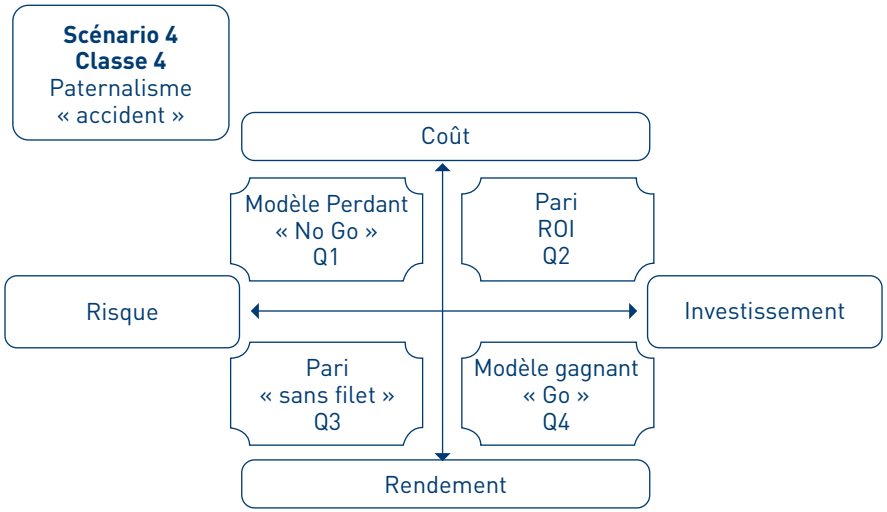
Ces deux nuages de mots montrent une structure de répartition similaire laissant émerger deux axes principaux. Le premier axe (en jaune) montre les coûts associés au jugement éthique, en fonction qu'il s'agisse d'un coût (*baisse, réduire, coût*) ou d'une opportunité de rendement (*rendement, permettre, prix, machine*). Le second axe (en rouge) dévoile les risques associés à la situation dilemme avec à gauche, les risques (*chuter, accident, risque*) et à droite de l'axe la nécessité d'investir (*augmenter, productif, important, sécurité*).

Cette configuration laisse émerger une structure croisée en deux axes qui met en exergue sur l'axe des ordonnées les coûts perçus (les causes), c'est-à-dire les raisons évoquées pour assoir le jugement éthique. Sur l'axe des abscisses qui renvoie aux risques (les conséquences), les répondants s'expriment sur les conséquences de leur jugement éthique.

Résultats relatifs au paternalisme : analyse structurale « systématique »

La figure suivante montre la structure croisée, orientée autour de l'axe de l'abscisse qui concerne les risques ou la décision d'investir et sur les ordonnées, les coûts ou au contraire le rendement associé à la décision.

FIGURE 10
Structure croisée relative au scénario 4 portant sur le paternalisme



Quatre stratégies émergent du modèle : le modèle gagnant (Q4), le modèle perdant (Q1), le pari « avec garanti » (Q2) et le pari « sans filet » (Q3).

Le quadrant 1 illustre la décision du « no go » apparaît lorsque les risques et le coût associé à l'investissement sont estimés trop importants, « *si l'utilisation de la machine est trop faible, l'investissement risque de ne pas être rentable* » (E.61).

Le quadrant 2 désigne la situation dans laquelle les acheteurs mise sur un pari. Ils espèrent un retour sur investissement, « *si le rendement est supérieur et le taux de sécurité est en hausse, il est intéressant d'investir* » (E.92).

Le quadrant 3 illustre la situation qui consiste à parier sans filet. Les avantages perçus semblent intéressants, notamment sur les conditions de travail, « *on n'a jamais rien sans rien et je ne sais pas, si cet investissement permet d'augmenter considérablement la sécurité des employés, je trouverai des partenaires* » (E.46).

Le quadrant 4 correspond à la décision du « go ». L'investissement assure un rendement, « *même si le taux d'occupation n'est que de 70 %, le rendement supérieur et le taux d'accident du travail inférieur, quoi qu'il arrive, l'entreprise sera gagnante* » (E.76).

Les résultats montrent que l'éthique trouve une finalité dans une tentative de rationalisation de la décision, ce qui ne va pas dans le sens de Haidt (2001) qui intègre nos émotions dans notre posture morale.

Cette matrice renvoie à la complexité de la posture éthique des professionnels qui oscillent entre l'approche utilitariste du jugement éthique puisque l'évaluation s'effectue en termes de moyens disponibles (Pastin, 1986), selon l'approche Kantienne, ou en fonction des conséquences (Brady et Wheeler, 1996).

Résultats relatifs au paternalisme : analyse structurale « manuelle »

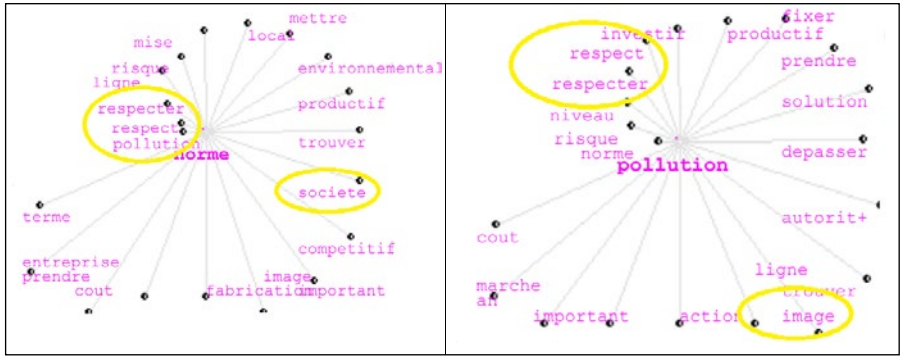
L'analyse structurale « manuelle » (annexe 4, résultat 4) montre que les actants sont plutôt neutres et qu'ils se positionnent rapidement vis-à-vis de la situation dilemme puisqu'au maximum, 4 arguments sont avancés. La narration se structure par des disjonctions centrées sur les notions de productivité, de risque, de rentabilité, d'investissement ou encore de pratiques scandaleuses. Ils avancent des doubles disjonctions lorsqu'ils mettent en perspective les logiques de productivité avec les risques d'accident. Dans l'ensemble, les répondants estiment que la situation est éthique et ils ancrent leur réflexion dans une philosophie fortement utilitariste.

Résultats relatifs à l'environnement physique : analyse lexicale

La classe n° 5 reprend le scénario 5 et traite de l'environnement physique. Les acheteurs se positionnent face à une décision d'investissement dans une nouvelle ligne de production afin de rester compétitif mais cela comporte un risque de pollution.

Les nuages de mots, présentés dans la figure suivante, tournent autour des termes « norme » et « pollution ».

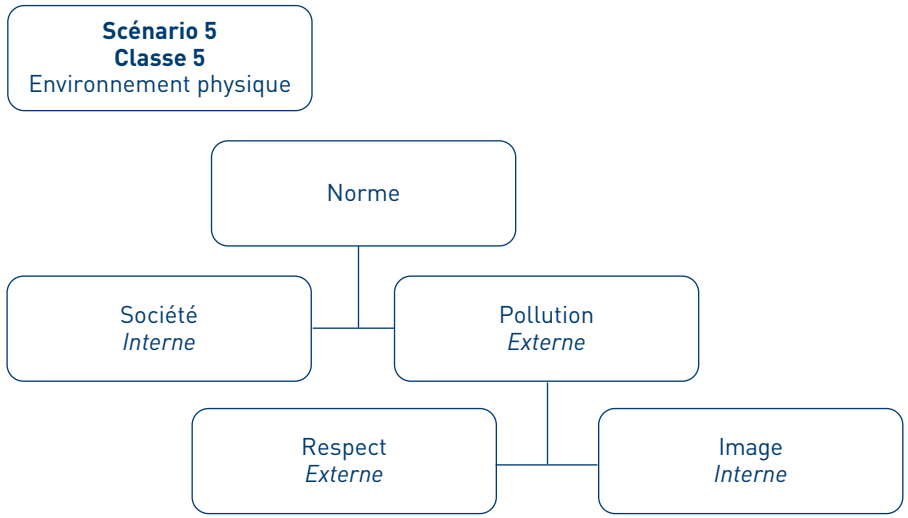
FIGURE 11
Nuage de mots généré par Alceste pour la classe n° 5 (scénario 5)



Nous construisons une structure hiérarchisée à partir d'une disjonction imbriquée à partir du terme « pollution ». Une relation de disjonction centrée sur « pollution » émerge de ces nuages de mots. Les valorisations sont proposées de manière systématique par le logiciel Alceste. La règle de hiérarchisation s'appuie sur le terme de « pollution » car il apparaît comme élément périphérique du premier nuage de mots et central dans l'autre. Au vu du scénario 5, il semble logique de commencer la structure hiérarchisée par le mot « Norme » qui engage les répondants à juger la situation dilemme.

La figure suivante montre la structure hiérarchisée émergente.

FIGURE 12
Structure hiérarchisée relative au scénario 5 portant sur l'environnement physique



Résultats relatifs à l'environnement physique : analyse structurale « systématique »

Les répondants évoquent la nécessité de « *trouver une solution alternative dans le respect des normes* » (E.51). Le respect des normes permet de préserver les intérêts de l'entreprise et de diminuer la pollution par la mise en place « *d'un plan d'action pour ramener la pollution en dessous du seuil de la norme légale* » (E.23).

Ils soulèvent un « *gros dilemme, entre perdre en innovation ou respecter la réglementation à la lettre au risque de nuire à l'image de la société* » (E.57).

Les acheteurs suggèrent de promouvoir les intérêts de l'entreprise et d'engager en parallèle des négociations avec les autorités afin de retarder la mise en application des règles en termes de pollution, « *l'optimal étant de travailler avec les autorités locales pour obtenir une dérogation sur une période* » (E.14). La valeur associée au respect ou à la transgression de la règle permet aux répondants de se positionner par rapport aux enjeux de pollution présentés dans le scénario, « *si le non-respect de la norme de pollution comporte un risque de pénalités financières par les autorités locales, alors je désapprouve mais si les pénalités ne sont que symboliques, alors j'approuve* » (E.2).

Les répondants évoquent les théories des droits et renvoient à l'application de la procédure. De plus, ils s'alignent avec la philosophie de Kant puisque les conséquences importent, non pas à l'échelle de l'entreprise mais de la société.

Résultats relatifs à l'environnement physique : analyse structurale « manuelle »

L'analyse structurale « manuelle » (annexe 4, résultat 5) montre que les actants sont moins neutres que dans les scénarios précédents. Ils intègrent le fournisseur, l'entreprise, les autorités locales ou encore l'acheteur. Ils se positionnent moins rapidement sur la situation dilemme proposée étant donné qu'on obtient jusqu'à 6 pour justifier la posture éthique. Les disjonctions soulignent dans les narrations les réflexions centrées autour du respect des normes et des risques encourus. Il faut informer les autorités locales pour éviter que des pratiques non éthiques se répandent. Les valorisations varient d'un répondant à l'autre montrant que la réflexion conduite autour de la situation présentée est ressentie de manière différente. Pour autant, la plupart des répondants perçoivent clairement le caractère non éthique de la situation dilemme. Ils s'appuient sur une philosophie du droit, de l'impartialité ou encore de l'utilitarisme.

Nos résultats mettent en valeur 8 éléments clés. Tout d'abord, le besoin pour les répondants de confronter leur jugement avec leur propre système de valeur (protéger l'entreprise, l'environnement ou le client) ou avec des considérations déontologiques ou théologiques (situation jugée plus ou moins acceptable). Ensuite ils soulignent les conséquences des situations présentées (image de l'entreprise, santé des clients). Ils valorisent majoritairement positivement leur jugement selon leur capacité à détecter le caractère non éthique de la situation. Dans l'ensemble, les acheteurs considèrent que cela fait partie de la vie professionnelle et ne sont pas choqués par les dilemmes proposés sauf quand cela

concerne l'environnement. Généralement, les répondants ne s'engagent pas dans leur décision de jugement. Les actants mentionnés par les acheteurs sont majoritairement neutres (il, ils, on). On pourrait s'attendre à les trouver comme actants principaux de même que les fournisseurs et les clients. Les résultats montrent que les individus réagissent différemment en fonction de leurs points de référence, leurs expériences passées ou leur degré de développement moral. Cela se retrouve dans leur argumentation : la qualité des arguments avancés diffèrent selon les professionnels ou tous les répondants ne se situent pas au même endroit dans les structures en croix. Nos résultats ne détectent pas d'émotion ou d'affect dans les réponses même lorsque la situation envisage des liens familiaux et donc des relations personnelles. En général, le nombre d'arguments avancés par les répondants demeure limité à 2 ou 3 par situation. Cela montre qu'ils se positionnent rapidement par rapport au dilemme présenté. Finalement, la nature des situations influence les points précédents du jugement éthique puisque nous retrouvons 5 classes issues de l'analyse Alceste.

Ces résultats engagent une discussion autour de la posture éthique des acheteurs confrontés à ces 5 situations dilemmes.

Discussion

Les résultats de cette étude complètent la littérature sur le jugement éthique de trois manières différentes (sur l'absence d'émotion, la rapidité du jugement et la contingence), confirment ou 4 éléments clés (la confrontation, les conséquences, la valorisation et les qualités de l'individu) et infirme le degré d'engagement dans la population des acheteurs.

Le tableau suivant montre les apports de la recherche menée.

TABLEAU 2
Les fondements clés de la littérature du jugement éthique

Valide ou infirme la littérature	La confrontation	- Avec un raisonnement philosophique (Haines *et al.*, 2008; Fritzsche et Becker, 1984; Jones, 1991; Reidenbach et Robin, 1990) - Avec un système de valeurs, des considérations déontologiques ou téléologiques (Hunt et Vitell, 1986; Rallapalli *et al.*, 1998)
	Les conséquences	- Evaluation des conséquences de la situation éthique - (Fritzsche et Becker, 1984; Valentine et Godkin, 2019). Ils évaluent principalement les conséquences économiques, commerciales puis sociales.
	Valorisation	- Jugement plutôt favorable que défavorable (Reidenbach et Robin, 1990). Les situations ne choquent pas les répondants.
	Engagement	- Degré d'engagement, d'identification (Jones, 1991). Nos résultats montrent que les répondants mobilisent des actants neutres dans leurs réponses pour éviter se trop s'engager personnellement.
	Qualités de l'individu	- Ses points de références (Jones, 1991) - Ses expériences (Jones, 1991) - Son degré de développement moral (Kohlberg, 1971)
Les apports	Rapidité du jugement	- Temps consacré pour considérer la situation présentée (nombre d'arguments considérés)
	Facteurs de contingence	- La nature de la situation influence les points précédents du jugement éthique
	Absence d'émotion/ d'affect	- Les répondants n'évoquent pas d'adjectifs, de noms ou de verbes relatifs aux émotions dans leurs réponses. On ne recense aucune réaction émotionnelle au sens des travaux de Haidt (2001). Ils trouvent toujours des arguments pour justifier leur jugement éthique. - Cela va à l'encontre des travaux de Schwartz (2016).

La confrontation à la littérature

La confrontation avec un raisonnement philosophique apparaît comme un élément clé de compréhension du jugement éthique des professionnels (Fritzsche et Becker, 1984, Jones, 1991; Reidenbach et Robin, 1990). Nos résultats confirment la littérature car nos répondants s'appuient majoritairement sur la philosophie utilitariste ou de la justice comme élément socle de leur jugement éthique. Leur approche demeure très pragmatique, très orientée sur les pratiques commerciales, ce qui est cohérent avec la société capitaliste. Les professionnels jugent en fonction d'un ratio qui met en perspective les coûts et les opportunités, les causes et les conséquences. Il est effectué plus ou moins consciemment afin de déterminer la situation qui correspond le mieux avec les intérêts de la société (Reidenbach *et al*., 1991). La philosophie utilitariste consiste à juger une situation qui offre le plus grand bien pour le plus grand nombre (Sheppard et Fennel, 2008). Cela se retrouve dans la volonté de se mettre aux normes d'une société, de préserver la qualité des produits proposés aux clients ou de protéger l'environnement. La philosophie liée au droit et à l'idéalisme apparait dans le jugement des répondants mais de façon très limitée.

Ensuite nos résultats soulignent l'importance des conséquences dans leur jugement éthique. Les professionnels intègrent dans leur jugement les conséquences de leurs décisions ou de leur inaction. Ils considèrent qu'une action inefficace aura des conséquences négatives et inversement, une action pertinente engendre nécessairement des conséquences favorables (Reidenbach *et al*., 1991). Les professionnels évaluent essentiellement les risques internes, en termes de conséquences sur l'image de leur entreprise, ou externes, principalement en termes de conséquences sur la qualité de leurs relations avec leurs clients. Ils oscillent entre conséquences interpersonnelles, liées à la qualité des relations familiales, ou normatives, liées à la nécessité d'agir en conformité avec les normes, les règles. Ils jugent souvent les situations dilemmes proposées en termes d'opportunités commerciales potentielles.

Les valorisations renvoient au jugement favorable ou défavorable des professionnels confrontés à des situations dilemmes. Ces valorisations consistent à confronter les situations à une échelle de valeurs, de préférences. Elles s'identifient dans les discours par des disjonctions (Reidenbach et Robin, 1990). Les résultats soulignent la diversité des valorisations ce qui indique qu'il n'existe pas de consensus dans le jugement des répondants face à la diversité des situations dilemmes proposées. Il est intéressant de souligner que malgré le caractère immoral des situations professionnelles adressées dans les scénarios, il n'existe pas de consensus dans le jugement des professionnels. Ils ne sont pas choqués par les dilemmes.

Le degré d'engagement ou d'identification renvoie selon Jones (1991) à la capacité des professionnels à se conformer à la morale dans leur jugement. Cette variable évalue la qualité du jugement sur des situations potentiellement non éthiques. Nos résultats indiquent que les répondants éprouvent en grande majorité des difficultés à identifier le caractère immoral des situations présentées. Pour autant, lorsque la situation implique des conséquences environnementales, notamment un risque de pollution, alors les professionnels perçoivent le caractère non éthique.

Les qualités de l'individu selon Jones (1991) renvoient à leurs points de référence qui marquent leur posture éthique. Les résultats montrent que les répondants adoptent la posture du professionnel distancié comme référence pour juger la situation présentée. Ils soulignent également que certaines pratiques sont scandaleuses, estimant qu'elles n'ont pas leur place si l'on travaille sérieusement. Jones (1991) indique que les professionnels s'appuient sur leurs propres expériences pour juger une situation, ce que nous retrouvons dans nos résultats. Le degré de développement moral cognitif (Kohlberg, 1971) influence le jugement des acheteurs qui oscillent entre nécessité de se conformer aux ordres de la hiérarchie ou capacité à exercer leur libre arbitre, en particulier dans le scénario 1.

Les apports de la recherche

Les résultats apportent trois éléments nouveaux qui n'apparaissent pas dans la littérature. Il s'agit de la rapidité du jugement éthique, de l'absence d'émotion ou d'affect et des facteurs de contingence.

La rapidité du jugement éthique s'évalue par le temps consacré pour considérer la situation présentée. Les répondants jugent généralement rapidement les situations dilemmes présentées, ils soulignent qu'il ne faut pas perdre de temps. Cela se retrouve dans le nombre d'arguments avancés pour justifier leur jugement. Pour autant, dans le dernier scénario qui concerne la préservation de

l'environnement, les professionnels se positionnent moins rapidement car ils intègrent davantage de variables dans leur raisonnement comme la pollution, la possibilité de négocier avec les autorités locales ou encore le respect des normes.

Les facteurs de contingence désignent la nature de la situation. Ce critère se retrouve dans la manière dont le logiciel a traité automatiquement nos données, répartissant de manière automatique les 5 scénarios dans 5 catégories clairement différenciées. Cette analyse textuelle laisse émerger 5 univers de référence distincts dans lequel les professionnels jugent les situations présentées. Le postulat de base consistait à intégrer la variable de l'âge comme élément discriminant mais les résultats soulignent que le facteur contingent est prépondérant. Plusieurs éléments ressortent comme les coûts associés à la situation dilemme, le respect des normes ou l'importance des relations interpersonnelles. De plus, les professionnels appuient leur jugement sur des raisons objectives et subjectives pour décrypter la situation présentée. Cela montre que la situation proposée aux répondants influence les points précédents comme fondement de la structuration du jugement éthique.

Conclusion

Cette recherche aboutit à plusieurs apports théoriques. Le jugement éthique des professionnels se structure autour de 8 variables principales. Les 5 premières se retrouvent dans la littérature dont la confrontation, les conséquences, la valorisation, l'engagement et les qualités de l'individu. Les résultats de l'étude soulignent la nécessité d'ajouter la rapidité du jugement, l'absence de l'affect et les facteurs de contingence. Ces trois éléments nouveaux soulignent l'importance de la méthodologie retenue par le chercheur pour évaluer le jugement éthique des professionnels étant donné que les scénarios plongent les répondants dans des univers de référence spécifiques. Les jugements s'appuient sur un nombre limité d'arguments en fonction du temps consacré pour considérer la situation présentée.

Cette recherche présente des apports d'ordre méthodologique en opérant une analyse sémantique grâce à l'étude du nuage de mots par analyse structurale générée par un logiciel d'analyse lexicale. Cette méthode permet d'apporter des éléments de compréhension des résultats générés de manière automatique pour affiner l'analyse des jugements portés par les professionnels confrontés à des scénarios. La combinaison des méthodes d'analyse (la méthode des scénarios, l'analyse lexicale, l'analyse sémantique et l'analyse structurale) apporte un niveau de compréhension affiné du corpus traité.

De plus, cette recherche apporte des pistes d'améliorations des pratiques managériales concernant la nécessité d'intégrer l'éthique dans leur univers de référence. Ces travaux montrent qu'il ne suffit pas de former sur l'éthique de manière générale mais qu'il est nécessaire de cerner les différentes situations professionnelles potentiellement immorales. En effet, chaque situation génère un univers de référence spécifique et il n'existe pas de solution générique pour éviter les comportements non éthiques, potentiellement dangereux en termes de corruption, d'image de marque ou de relations avec les parties prenantes externes comme les clients, les fournisseurs, les autorités locales, etc. Nos résultats soulignent la nécessité d'intégrer dans les modules de formations sur le jugement éthique les travaux de Fritzsche et Becker (1984) ainsi que ceux de Jones (1991) pour présenter une variété de situations.

Ces dimensions offrent aux cadres des références théoriquement ancrées et pratiquement avérées pour prendre du recul sur le jugement des situations dilemme et de le relier à leurs valeurs personnelles et communément partagées, aux conséquences du jugement ainsi qu'à sa portée et sa relativité face aux normes prônées par l'entreprise et l'espace de quotidienneté de travail.

Les résultats de notre recherche présentent plusieurs limites inhérentes aux méthodes de recherche qualitative comme la subjectivité des répondants, l'interprétation des résultats par les chercheurs ou encore le caractère généralisable de la connaissance apportée (Husser *et al.*, 2014). Des tests quantitatifs classiques tels que le locus of control, la désirabilité sociale, la force de l'égo du modèle de Schwartz (2016) ou encore le courage moral (Hannah *et al.*, 2011) permettraient d'apporter des éléments complémentaires. Des études quantitatives auprès de professionnels des achats permettraient de compléter cette étude en intégrant les concepts précités. L'intérêt consiste à isoler certains facteurs par des techniques d'analyse quantitatives pour identifier les déterminants clés qui fondent le jugement éthique.

Bibliographie

Alsaad, A. K. (2021), « Ethical judgment, subjective norms, and ethical consumption : The moderating role of moral certainty », *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 59, p. 102380.
Google Scholar https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102380

Barnett, T., Valentine, S. (2004), « Issue contingencies and marketers' recognition of ethical issues, ethical judgments and behavioral intentions », *Journal of Business Research*, Vol. 57, N° 4, p. 338-346.
Google Scholar https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00365-X

Barthes, R. (1981), *Introduction à l'analyse structurale des récits*, Le Seuil, Collection Points Essais, Paris, 178 p.
Google Scholar

Brady, F. N., Wheeler, G. E. (1996), « An empirical study of ethical predispositions », *Journal of Business Ethics,* Vol. 15, p. 927-940.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/BF00705573

Dillern, T. (2021), « The Scientific Judgment-Making Process from a Virtue Ethics Perspective », *Journal of Academic Ethics*, p. 1-16.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10805-021-09399-0

Dubinsky, A. J., Loken, B. (1989), « Analyzing ethical decision making in marketing », *Journal of Business Research,* Vol. 19, N° 2, p. 83-107.
Google Scholar https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90001-5

Fritzsche, D. J., Becker, H. (1984), « Linking Management Behavior to Ethical Philosophy-An empirical Investigation », *Academy of Management Journal*, Vol. 4, N° 1, p. 166-175.
Google Scholar https://doi.org/10.5465/255964

Goujon Belghit, A. (2012), « Découvrir le sens des données textuelles en GRH avec le logiciel Alceste », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. *18, N°* 46, p. 223-245.
Google Scholar https://doi.org/10.3917/rips1.046.0223

Goujon Belghit, A., Husser, J., Dardour, A. (2019), « Logisticians' ethical decision-making : does the psychological safety team matter ? », *Supply Chain Forum : An International Journal*, Vol. 20, N° 3, p. 215-227.
Google Scholar https://doi.org/10.1080/16258312.2019.1621682

Gueroui, F. (2016), « La conception et l'usage de la méthode des scenarios », *Revue Management & Avenir*, Vol. 87, p. 15-34.
Google Scholar https://doi.org/10.3917/mav.087.0015

Haidt, J. (2001), « The emotional dog and its rational tail : a social intuitionist approach to moral judgment », *Psychological review*, Vol. 108, N° 4, p. 814-834.
Google Scholar https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.4.814

Haines, R., Street, M. D., Haines, D. (2008), « The influence of perceived importance of an ethical issue on moral judgment, moral obligation, and moral intent », *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, N° 2, p. 387-399.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-007-9502-5

Hannah, S. T., Avolio, B. J., May, D. R. (2011), « Moral maturation and moral conation : A capacity approach to explaining moral thought and action », *Academy of Management Review*, Vol. 36, N° 4, p. 663-685.
Google Scholar https://doi.org/10.5465/amr.2010.0128

Ho, Y. H., Christian, C. J. (2012), « A Review of research on Ethical Decision-Making of Purchasing Professionals », *Information Management and Business Review,* Vol. 4, N° 2, p. 72-78.
Google Scholar https://doi.org/10.22610/imbr.v4i2.966

Hunt, S. D., Vitell, S. (1986), « A general theory of marketing Ethics ». *Journal of Macromarketing,* Vol. 6, N° 1, p. 5-16.
Google Scholar https://doi.org/10.1177/027614678600600103

Husser, J. (2019), « Corruption et cadeaux dans la fonction achat : quel processus de prise de décision éthique ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 3, p. 317-339.
Google Scholar https://doi.org/10.3917/resg.132.0317

Husser, J., André, J. M., Lespinet-Najib, V. (2019), « The impact of locus of control, moral intensity, and the microsocial ethical environment on purchasing-related ethical reasoning », *Journal of Business Ethics,* Vol. 154, N° 1, p. 243-261.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-017-3446-1

Husser, J., Gautier, L., André, J. M., Lespinet-Najib, V. (2014), « Linking Purchasing to Ethical Decision-Making : An Empirical Investigation », *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, N° 2, p. 327-338.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-013-1838-4

Jones, T. M. (1991), « Ethical decision-making by individuals in organizations : An issue-contingent model », *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 366-395.
Google Scholar https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958

Kefi, H., Sarr, L. (2014), « Adaptation du modèle de développement moral de Kohlberg à l'analyse des chartes éthiques informationnelles dans un contexte multiculturel », *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, Vol. 19, N° 1, p. 15-30.
Google Scholar https://doi.org/10.7202/1028487ar

Kohlberg, L. (1971), « Stages of moral development. Moral education », Vol. 1, N° 51, p. 23-92.
Google Scholar

Landeros, R., Plank, R. E. (1996), « How ethical are purchasing management professionals ? », *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, N° 7, p. 789-803.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/BF00381743

McMahon, J. M., Harvey, R. J. (2007), « The effect of moral intensity on ethical judgment », *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, N° 4, p. 335-357.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-006-9174-6

Milgram, S. (1963), « Behavioral study of obedience », *The Journal of abnormal and social psychology*, Vol. 67, N° 4, p. 371-378
Google Scholar https://doi.org/10.1037/h0040525

Nillès, J. J. (2002), « Comment mesurer l'éthique des logisticiens ? », *Entreprise Éthique*, Vol. 17, N° 1, p. 10-19.
Google Scholar

Paché, G. (2009), « Quels impacts de la crise sur la logistique ? », *Revue française de gestion*, Vol. 3, p. 51-57.
Google Scholar

Pastin, M. (1986), *The hard problems of management : Gaining the ethics edge.* San Francisco, CA : Jossey-Bass.
Google Scholar

Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E. (2012), « The relationship between supplier management and firm's operational performance : A multi-dimensional perspective », *International Journal of Production Economics*, Vol. 136, N° 1, p. 123-130.
Google Scholar https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.022

Razzaque, M. A., Hwee, T. P. (2002), « Ethics and Purchasing Dilemma : A Singaporean View », *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, N° 4, p. 307-326.
Google Scholar https://doi.org/10.1023/A:1013853021571

Reidenbach, R. E., Robin, D. P. (1990), « Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics », *Journal of business ethics*, Vol. 9, N° 8, p. 639-653.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/BF00383391

Reidenbach, R. E., Robin, D. P., Dawson, L. (1991), « An application and extension of a multidimensional ethics scale to selected marketing practices and marketing groups », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, N° 2, p. 83-92.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/BF02726000

Rest, J. R. (1986), *Moral development : Advances in Research and Theory*. New York : Prager Press, 253 p.
Google Scholar

Robin, D. P., Reidenbach, R. E., Forrest, P. J. (1996), « The perceived importance of an ethical issue as an influence on the ethical decision-making of ad managers », *Journal of Business Research*, Vol. *35*, N° 1, p. 17-28.
Google Scholar https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00080-8

Sheppard, V. A., Fennell, D. A. (2008), « The multidimensional ethics scale and cruise ship tourists : testing the troubled waters », *Tourism in Marine Environments*, Vol. 5, N° 4, p. 259-270.
Google Scholar https://doi.org/10.3727/154427308788714812

Schwartz, M. S. (2016), « Ethical decision-making theory : An integrated approach », *Journal of Business Ethics*, Vol. 139, N° 4, p. 755-776.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8

Trevino, L. K. (1986), « Ethical decision making in organizations : A person-situation interactionist mode », Academy of Management Review, Vol. 11, N° 1, p. 601-617.
Google Scholar https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235

Valentine, S., Godkin, L. (2019), « Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention », *Journal of Business Research*, Vol. 98, p. 277-288.
Google Scholar https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.009

Valentine, S. R., Hanson, S. K., Fleischman, G. M. (2019), « The presence of ethics codes and employees' internal locus of control, social aversion/malevolence, and ethical judgment of incivility : A study of smaller organizations », *Journal of Business Ethics*, Vol. 160, N° 3, p. 657-674.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-018-3880-8

Valentine, S., Hollingworth, D. (2012), « Moral Intensity, Issue Importance, and Ethical Reasoning in Operations Situations », *Journal of Business Ethics,* Vol. 108, N° 4, p. 509-523.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/s10551-011-1107-3

Velasquez, M. G. (2011), *Business ethics : Concept and case*. International Edition (Pearson), 504 p.
Google Scholar

ANNEXE 1

Caractéristiques des répondants

	Répartition
Effectif	172
Sexe	
Masculin	89
Féminin	83
Age moyen	36.47 ±8,9
Cursus	
Ecole de commerce	82
Ecole d'ingénieur	42
Université éco/gestion	32
Autres	16
Type de poste	
Acheteur opérationnel	72
Manager Equipe Achat	28
Directeur Achat	7
Consultant junior Achat	46
Consultant senior Achat	19
Ancienneté dans la fonction achat	
De 0 à 2 ans	35
De 2 à 5 ans	47
De 5 à 10 ans	49
+ de 10 ans	41

ANNEXE 2

Tableau synthétique des verbatims

N° Entretien	Sexe	Âge	Secteur d'activité	Verbatims
Scénario 3 : integrite du repondant				
25	H	25	Mécanique	*il vaut mieux ne pas prendre de risque car l'image de la société correspond à la qualité des produits fournis*
26	F	58	Services	*un contrôle qualité supplémentaire* *il faut à tout prix éviter un scandale afin de préserver l'image de la société*
131	F	28	Services	*« sauver la réputation de l'entreprise »*
130	F	38	Luxe	*éviter les dégâts avec les clients, notamment en cas d'allergie*
6	H	30	Automobile	*tant que le contrôle qualité n'a pas confirmé le rapport du fournisseur, je ne prendrais pas le risque de rappeler la production car les conséquences peuvent être désastreuses pour la société*
76	H	40	Automobile	*nous devons communiquer cette information au service qualité et R&D*
119	F	38	Mécanique	*nous nous devons de vérifier et de refaire des contrôles qualité… pour ne prendre aucun risque*
Scénario 2 : conflit d'interet				
103	F	25	Energie	*l'approbation se base sur des raisons qui vont au-delà de la relation familiale, il y a des raisons objectives… il n'y pas véritablement de conflit d'intérêts étant donné que le même prix est proposé pour la même prestation, alors pourquoi pas !*
100	F	24	Consulting	*l'appel d'offre a été le même, la procédure a été loyale et transparente*
31	H	27	Consulting	*« le fait qu'il soit le fils de M. Hodouin peut être un gage de confiance »*
117	F	42	Cosmétique	*dans tous les cas, M. Hodouin ne peut pas être objectif quant à la prestation proposée par son fils*
130	F	38	Luxe	*« mélanger le business et la vie privée*
120	F	27	Banque	*il faut un fournisseur neutre sans lien de parenté*
117	F	42	Cosmétique	*s'il y a un problème lors de la prestation, cela lui sera directement reproché*
126	F	33	Banque	*« il est en droit de remporter l'appel d'offre étant donné que les prix et les prestations proposées sont équivalents*
132	H	34	Mécanique	*que le fournisseur réponde correctement à l'appel d'offre et au cahier des charges*
9	H	35	Energie	*si cet hôtel reste un prestataire qui remplit les conditions du besoin dans un prix équivalent à celui pratiqué par la concurrence, il n'y a pas de raison de l'écarter*
116	F	24	Médico-social	*défavorable à ce type de relation commerciale pour laquelle des conflits d'intérêt peuvent se présenter*
111	F	43	Luxe	*engendrer des conflits dans la gestion de la relation*

ANNEXE 2

Tableau synthétique des verbatims

N° Entretien	Sexe	Âge	Secteur d'activité	Verbatims
Scénario 1 : coercition				
87	F	46	Banque	*je pense qu'on devrait pouvoir garder son indépendance de choix*
70	H	37	BTP	*je demanderai des explications à mon hiérarchique pour comprendre ses motivations et les enjeux» mais «ce dernier détiendrait le pouvoir»*
61	H	37	Services	*si la société... est un client clef, la stratégie est peut-être de renforcer les relations commerciales*
88	F	45	Consulting	*je désapprouve parce que je pense qu'on devrait pouvoir garder notre indépendance de choix*
132	H	34	Mécanique	*dans le monde de l'entreprise, il n'est pas rare de se retrouver confronter à des stratégies politiques difficiles à comprendre... Deux options sont envisageables : essayer de faire comprendre son choix aux décideurs politiques.... Et d'apprécier les conséquences si ce fournisseur n'était pas choisi*
Scénario 4 : le paternalisme				
61	H	37	Services	*si l'utilisation de la machine est trop faible, l'investissement risque de ne pas être rentable*
92	F	37	Consultante	*si le rendement est supérieur et le taux de sécurité est en hausse, il est intéressant d'investir*
46	H	46	Energie	*on n'a jamais rien sans rien et je ne sais pas, si cet investissement permet d'augmenter considérablement la sécurité des employés, je trouverai des partenaires*
76	H	40	Automobile	*même si le taux d'occupation n'est que de 70 %, le rendement supérieur et le taux d'accident du travail inférieur, quoi qu'il arrive, l'entreprise sera gagnante*
Scénario 5 : environnement physique				
51	H	30	Cosmétique	*trouver une solution alternative dans le respect des normes*
23	H	41	Automobile	*d'un plan d'action pour ramener la pollution en dessous du seuil de la norme légale*
57	H	34	Sport	*gros dilemme, entre perdre en innovation ou respecter la réglementation à la lettre au risque de nuire à l'image de la société*
14	H	38	Grande Distribution	*l'optimal étant de travailler avec les autorités locales pour obtenir une dérogation sur une période*
2	H	45	Consulting	*si le non-respect de la norme de pollution comporte un risque de pénalités financières par les autorités locales, alors je désapprouve mais si les pénalités ne sont que symboliques, alors j'approuve*

ANNEXE 3

Présentation des 5 scenariosw

Scénario 1

Mr HENRY, appartenant à la société REXSOLS, société de distribution d'essence, est chargé du processus d'achat concernant un contrat de transport d'essence en camion citerne sur le territoire national. Huit fournisseurs ont répondu à l'appel d'offre.
L'un deux présente un prix au kilomètre inférieur de 8 % aux 7 autres concurrents tout en répondant aux mêmes exigences du cahier des charges notamment en matière de délais.
Après vérification, le prix proposé est au-dessus du coût de revient. L'économie réalisée serait de l'ordre de 780 000 euros par an pour la société REXSOLS.
Néanmoins, il a été indiqué à Mr HENRY par son supérieur hiérarchique que l'un des 7 autres fournisseurs, la société Transport Inc, qui a également répondu à l'appel d'offre était aussi un client important de la société REXSOLS.
Il est demandé à Mr HENRY de choisir ce fournisseur, la société Transport Inc

QUESTION – Quel jugement portez-vous à propos de cette situation d'achat ?

Scénario 2

Mr HODOUIN est acheteur Leader d'un grand groupe International, la société SADING, pour le portefeuille prestations intellectuelles.
Le fils de Mr HODOUIN est propriétaire d'un hôtel-restaurant de haut standing avec salles de formation et de conférences dénommé Le Voltaire.
Le complexe hôtelier a répondu favorablement au cahier des charges de la société SADING, et il fait désormais partie de la short-list des fournisseurs référencés.
Il pratique des prix équivalents à ceux de la concurrence pour des prestations équivalentes.
Mr HODOUIN décide d'avoir recours aux services du complexe Hôtelier Le Voltaire.
Il s'agit d'une formation de 3 jours en résidentiel comprenant 12 participants.
Cette formation se répètera 18 fois dans l'année pour un budget total annuel de 144 000 euros.

QUESTION – Quel jugement portez-vous à propos de cette situation d'achat ?

Scénario 3

Mme TALLIERE est responsable des achats « matières premières » dans un groupe de cosmétiques dénommé LECTRON.
Mme TALLIERE vient de recevoir un rapport d'un fournisseur indiquant que les composants livrés pour la fabrication d'une crème anti-âge présentent un risque moyen de non-conformité et un risque mineur de péremption.
Les produits concernant ces composants ont déjà été livrés aux clients.
Par ailleurs, aucun contrôle qualité en interne effectué par la société LECTRON sur sa propre production n'a souligné un tel problème

QUESTION – Quel jugement portez-vous à propos de cette situation d'achat ?

Scénario 4

Mr CLAVERIE, est acheteur, responsable des investissements conjoints avec les fournisseurs industriels, notamment dans le domaine de l'injection plastique.
Il est prévu d'installer une nouvelle machine à injection d'une capacité de 64 pièces par cycle avec un rendement attendu supérieur au moule actuel.
Il s'agit d'une machine destinée exclusivement à la production commandée par Mr CLAVERIE.
Cette augmentation de la capacité productive s'accompagne d'une sécurité supplémentaire permettant de faire chuter de 5 % le taux d'accident du travail sur un an chez le fournisseur.
Cependant, le coût par pièce fabriquée à partir de la nouvelle machine ne peut diminuer que si la production réalisée représente 80 % du temps disponible.
Mr. CLAVERIE ne peut garantir au fournisseur une telle production mais simplement un taux d'occupation de la machine représentant 70 % du temps disponible.
Le fournisseur hésite à investir dans la nouvelle machine.
Mais comme c'est la société de Mr CLAVERIE qui finance temporairement l'outillage par un système d'avance récupérable sur la production réalisée, la décision finale appartient à Mr CLAVERIE

QUESTION – Quel jugement portez-vous à propos de cette situation d'achat ?

Scénario 5

Mr ALBERT, acheteur, employé de la société LUX, vient de recevoir un rapport sur une nouvelle ligne de fabrication installée chez un fournisseur.
Le coût de production serait de 30 % inférieur à celui pratiqué actuellement.
Cependant, cette nouvelle ligne de fabrication ne respecte pas les normes de pollution fixées par les autorités locales.
Le niveau de pollution dépasse de 6 % le palier fixé.
Pour revenir dans des limites acceptables le rapport préconise de différer l'exploitation de la ligne de fabrication de un an.
Mais, le risque de voir la concurrence installer le même type de ligne de production dans l'année est élevé, ce qui annulerait l'avantage compétitif actuel de la société LUX.

QUESTION – Quel jugement portez-vous à propos de cette situation d'achat ?

ANNEXE 4

Présentation des résultats de l'analyse structurale manuelle

Actants mobilisés dans le discours	Disjonction (Nombre d'arguments)	Double Disjonction	Valorisation	Décision du jugement de la situation	Philosophie
Résultat 1 : Extrait de l'analyse structurale « manuelle » des réponses produites pour le scénario 3					
acheteur, parties prenantes	Non (2)	confiance/pas confiance gagner du temps/ perdre du temps Rectifier/Ne pas rectifier	négative : inutile de faire du zèle	neutre	utilitariste
acheteur	dangerosité/Pas de dangerosité (3)	non	positif	non éthique	utilitariste
neutre, entreprise, fournisseurs, clients	conformité/non-conformité (3)		positif	éthique	impartialité
entreprise, fournisseur, acheteur	Risque/sécurité (4)		négative : inutile de prendre un risque	non éthique	utilitariste
neutre, fournisseur, entreprise	(4)	Risque qualité/Sécurité qualité Conséquences négatives/Conséquences positivess	neutre	non éthique	utilitariste
neutre, fournisseur, entreprise	Qualité/Non qualité Rappeler/ Ne pas rappeler (3)		neutre	hésitation	relativisme
Clients, neutre, fournisseur	(4)	prévenir les clients/Ne pas les prévenir porter plainte/Ne pas porter plainte	positif	éthique	utilitariste
Clients, entreprise, comité de direction, direction de la qualité	responsabilité/irresponsabilité (4)		neutre	non éthique	droit
Neutre, entreprise, service qualité	transmettre l'information/Ne pas transmettre l'information (4)		neutre	hésitation	droit

ANNEXE 4

Présentation des résultats de l'analyse structurale manuelle

Actants mobilisés dans le discours	Disjonction (Nombre d'arguments)	Double Disjonction	Valorisation	Décision du jugement de la situation	Philosophie
Résultat 2 : Extrait de l'analyse structurale « manuelle » des réponses produites pour le scénario 2					
neutre fournisseur fils	Non (1)	Risque initié favoritisme/non risque	Non	non éthique	utilitariste
neutre	Economique versus cœur (2)	Non	Non	oui éthique	Idéalisation
Moi neutre	comprendre/Ne pas comprendre puis exemplarité/non exemplarité (1)	Non	oui comprendre/ne pas comprendre puis pas un exemple/ mauvais exemple	non éthique	Impartialité
Neutre autre personne demandeurs	possible personne pas impliquée/Pas possible personne impliquée (3)	professionnel validé demandeurs/non professionnel	pas impliqué/impliqué	Hésitation	Relativisme
Acheteur Neutre	déléguer/ne plus gérer choix en cours/ choix final (2)	Non	Oui ne pas être la personne qui choisit au final/Autre personne qui choisit bien	non éthique	Droit/guide
Neutre fournisseur	Non (1)	Choix/non choix intègre/non intègre	Oui intégre et respectueux/non intègre et irrespectueux	éthique	Droit/guide
Neutre autre fournisseur	éviter le risque/prendre le risque (1)	Non	Non	non éthique	utilitariste

ANNEXE 4

Présentation des résultats de l'analyse structurale manuelle

Actants mobilisés dans le discours	Disjonction (Nombre d'arguments)	Double Disjonction	Valorisation	Décision du jugement de la situation	Philosophie
Résultat 3 : Extrait de l'analyse structurale « manuelle » des réponses produites pour le scénario 1					
Neutre	Non (2)	opportunité risque/économies revenus	Non	Hésitation	Utilitariste
Neutre	Non (4)	maintenant rien/ultérieur moins de compétitivité faiblesse	positif « crédibilité » négatif « perte de pouvoir »	non éthique	utilitariste
Moi supérieur	Moi/supérieur (2)	Non	positif « plus d'informations »	Non éthique	Droits/Guide
neutre hiérarchie	hiérarchie/acheteur (1)	Non	Non	non éthique	justice
neutre fournisseur	règles de l'art/passe-droit (1)	non	positif « regles de l'art »/ négatif « passe-droit »	non éthique	Droits/Guide
neutre fournisseur	traitement équitable/gestion du panel (1)	non	positif « spécifié » négatif « non spécifié »	Hésitation	Droits/guide
neutre protagonistes	Non (1)	non	positif « impartial » négatif « présomption de collusion »	éthique	justice
moi société hiérarchie	acheteur vision réduite/management vision exhaustive (1)	Non	positif « gagner » négatif « perdre »	non éthique	utilitariste
neutre	business courant/ business exceptionnel (1)	Non	négatif « pas lié » positif « lié »	hésitation	utilitariste
acheteur supérieur	acheteur propose/décideur prend le risque (1)	Non	positif « moins disant » négatif « risque existant »	non éthique	Droits/guide
acheteur supérieur	optimiser les coûts/autres considér ations politiques (2)	Non	Non	hésitation	Droits/guide

ANNEXE 4

Présentation des résultats de l'analyse structurale manuelle

Actants mobilisés dans le discours	Disjonction (Nombre d'arguments)	Double Disjonction	Valorisation	Décision du jugement de la situation	Philosophie
Résultat 4 : Extrait de l'analyse structurale « manuelle » des réponses produites pour le scénario 4					
Neutre	productivité versus non productivité puis risque versus non risque (3)	Non	Gain potentiel	Éthique	Utilitariste
Neutre	productivité non productivité rentable non rentable (2)	Non	pas rentable/productivité	Éthique	Utilitariste
Neutre acheteurs	certains acheteurs autres acheteurs scandaleux pas scandaleux (0)	Non	Non	Non éthique	Idéalisme
Neutre	fort taux accident faible taux (1)	coût par pièce taux accident travail	Non	hésitation	Relativisme
Moi	Investir non investir (2)	investir non investir/augmentation Taux occupation	mettre en place ne pas mettre en place	Éthique	Utilitariste
Neutre	productivité non productivité (3)	Productivité non productivité/ Baisse du taux d'accident	Eléments décisifs/pas décisifs	Éthique	Utilitariste
Neutre	Augmenter/Diminuer capacité de production (4)	Augmenter capacités/Baisse du prix	Non	Éthique	Utilitariste
Neutre	développement/Non développement (1)	Non	Développement Bien/non développement Mal	Éthique	Utilitariste

ANNEXE 4

Présentation des résultats de l'analyse structurale manuelle

Actants mobilisés dans le discours	Disjonction (Nombre d'arguments)	Double Disjonction	Valorisation	Décision du jugement de la situation	Philosophie
Résultat 5 : Extrait de l'analyse structurale « manuelle » des réponses produites pour le scénario 5					
neutre, fournisseur, concurrence, autorités locales	(4)	mise aux normes/Non mise aux normes Pénalités/ non pénalités	positive	non éthique	utilitariste
acheteur	investissement/ Non investissement (2)		négative	éthique	impartialité
entreprise, citoyen, acheteur, concurrence	(6)	respect des règles/non respect des règles risques/ Sécurité	négative	éthique	utilitariste
neutre, autorités locales	respect des normes/Non respect des normes (5)		neutre	éthique	droit
neutre	conformité/non-conformité pénalité/Non pénalités (4)		positive	éthique	droit
entreprise, concurrent, autorités locales, fournisseur	(6)	respect législation/Non respect législation Avertir les autorités/Ne pas les avertir	négative	éthique	droit
entreprise, autorités locales	(6)	Risque/Sécurité Respect/Non respect	positive	non éthique	utilitariste
neutre, client, fournisseur, entreprise	(5)	objectifs éthiques/Objectifs non éthiques Investissement/non investissement risque/Sécurité image entreprise négative/image entreprise positive	neutre	éthique	utilitariste
neutre, entreprise	(4)	gains/pertes risque/Sécurité respect normes/ Non respect des normes	négative	éthique	utilitariste