



Association Française du Marketing

Les marketers des secteurs controversés face à leur conscience

Author(s): Anne SACHET-MILLIAT, Loréa BAIADA-HIRECHE and Bénédicte BOURCIER-BEQUAERT

Source: *Recherche et Applications en Marketing*, July 2017, Vol. 32, No. 3, NUMÉRO SPECIAL : MARKETING ET ÉTHIQUE (July 2017), pp. 31-52

Published by: Sage Publications, Ltd. on behalf of Association Française du Marketing

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26375587>

REFERENCES

Linked references are available on JSTOR for this article:

https://www.jstor.org/stable/10.2307/26375587?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

You may need to log in to JSTOR to access the linked references.

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



JSTOR

Sage Publications, Ltd. and Association Française du Marketing are collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Recherche et Applications en Marketing*

Les marketers des secteurs controversés face à leur conscience : une approche par la théorie des neutralisations

Recherche et Applications en Marketing
2017, Vol. 32(3) 31–52
© l'Association Française du Marketing, 2017
Reprints and permissions:
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0767370117691959
journals.sagepub.com/home/ram



Anne SACHET-MILLIAT

ISC Paris Business School, France

Loréa BAIADA-HIRECHE

Télécom Ecole de Management & PSL Research University, DRM, Paris, France

Bénédicte BOURCIER-BEQUAERT

IPAG Business School, Nice, France

Résumé

Cet article étudie les techniques de neutralisation mobilisées par les professionnels du marketing lorsqu'il s'agit de justifier des pratiques non éthiques adoptées pour le compte de leur organisation. Pour cela dix-sept récits collectés auprès de praticiens dans deux secteurs controversés (alcool et tabac) ont été analysés. Trois stratégies d'argumentation sont identifiées : la moralisation de l'activité via l'organisation vertueuse, la déresponsabilisation au nom de la loi trop contraignante et la rationalisation économique.

Mots-clés

alcool, comportements non éthiques pro-organisationnels, éthique, narration, neutralisation, marketing, secteurs controversés, tabac

Introduction

« En France, l'alcool et le tabac sont les drogues les plus meurtrières »¹. Ce titre du Monde pour le moins frappant est étayé par des chiffres sans équivoque : le tabac serait responsable de 78 000 décès chaque année en France, l'alcool de 49 000. Les prises de parole dénonciatrices comme celles-ci sont légion dans les médias et contribuent à forger une image très négative de ces secteurs. Tabac et alcool apparaissent ainsi comme des secteurs d'activité « controversés ». Ces industries légales sont en effet largement perçues comme non éthiques et leur

légitimité est contestée par différents publics du fait de la nature nocive de leurs produits (Reast et al., 2013). Travailler dans des secteurs controversés pose par conséquent des problèmes éthiques (White et al., 2009), notamment pour les marketers qui sont amenés à commercialiser, pour le compte de leur organisation, des produits nocifs pour les consommateurs et socialement contestés. De fait, la nature du métier de marketer, en raison de son rôle de « passeur de frontières » (« boundary spanner ») entre l'organisation et ses clients expose tout

Auteur correspondant:

Bénédicte Bourcier-Béquaert, IPAG Business School Nice, 4, bd Carabacel, 06000 Nice, France.

Email : bbequaert@wanadoo.fr

particulièrement cette fonction à ce type de problème (Ferrell et Gresham, 1985).

Pour comprendre comment ces professionnels gèrent cette position inconfortable qui les met en conflit avec les normes sociétales, nous proposons de mobiliser une approche développée par les sociologues de la déviance : celle des neutralisations. Les neutralisations concernent des situations dans lesquelles le comportement adopté par un individu est en décalage avec les normes socialement admises. Celui-ci se protège alors de la condamnation morale en neutralisant les idées selon lesquelles ces violations sont immorales et/ou illégales (Cressey, 1953 ; 1986 ; Sutherland, 1940 ; Sykes et Matza, 1957). Un nombre croissant de travaux a examiné les neutralisations dans le domaine du marketing, dont l'essentiel porte sur les comportements non éthiques ou illégaux des consommateurs (Chatzidakis et al., 2007 ; Divard, 2013 ; Odou et Bonnin, 2014). Quelques recherches conceptuelles (Vitell et Grove, 1987) et empiriques (Mallin et Munoz, 2013 ; Serviere-Munoz et Mallin, 2013) se sont focalisées sur les neutralisations des marketers et des commerciaux. Néanmoins, les comportements non éthiques examinés sont commis à l'encontre de l'organisation, alors que l'objet de notre recherche – la pratique du marketing dans les secteurs controversés – concerne des comportements non éthiques adoptés **pour** le compte de l'organisation². En outre, les travaux sur les déviations pro-organisationnelles se sont focalisés sur des déviations illégales, alors que notre recherche porte sur des activités légales. Ces différences sont essentielles car les recherches antérieures soulignent que le contenu des neutralisations (i.e. les arguments sur lesquelles elles reposent) varie selon le type de déviance auquel elles se rattachent (Benson, 1985 ; Maruna et Copes, 2005). Ce constat plaide alors pour une étude spécifique du contenu des neutralisations dans un contexte de déviance pro-organisationnelle légale. Sur quels arguments s'appuient les salariés pour neutraliser un comportement légal mais en décalage avec les normes sociales dominantes et commis au profit de l'organisation ? Y a-t-il des neutralisations spécifiques au contexte du marketing ?

Le concept de neutralisation a également été mobilisé dans les études examinant les secteurs controversés pour analyser les discours de légitimation élaborés par les entreprises et les

lobbies face à la pression normative sociétale (Fooks et al., 2013 ; White et al., 2009). Néanmoins, ces travaux négligent la perspective des salariés et l'on sait peu de choses sur la façon dont les individus vivent et gèrent, à leur niveau, le conflit entre normes sociétales et organisationnelles. En quoi les salariés se réfèrent-ils, dans leurs neutralisations, aux discours développés par leur organisation ?

Ainsi, l'objectif de notre recherche est d'examiner les neutralisations mobilisées par les marketers en secteur controversé face à ces conflits de normes, en nous intéressant particulièrement à leur contenu. Notre étude qualitative menée en France auprès de dix-sept professionnels du marketing dans les secteurs de l'alcool et du tabac fait émerger trois stratégies d'argumentation : la moralisation de l'activité via l'organisation vertueuse, la déresponsabilisation au nom d'une loi trop contraignante et la rationalisation économique liée aux compensations généreuses proposées par l'organisation. L'analyse de ces arguments révèle que les marketers se réfèrent à des conceptions différentes de l'organisation et de leur rôle pour mieux neutraliser. Notre article contribue ainsi à éclairer trois domaines de recherche : les neutralisations dans le marketing, les comportements non éthiques pro-organisationnels et les stratégies de légitimation dans les secteurs controversés.

L'article commence par expliquer l'apport de la théorie des neutralisations pour appréhender le conflit vécu par le marketer en secteur controversé avant de présenter le concept de neutralisation et de passer en revue les recherches qui l'ont mobilisé dans différents champs d'application : le marketing, les comportements non éthiques pro-organisationnels et les secteurs controversés. Puis, il aborde le terrain réalisé et explique les choix méthodologiques guidés par le caractère complexe et sensible du sujet. Enfin, il détaille et discute les résultats de la recherche.

Cadre théorique de la recherche

Le fait de travailler pour une industrie fabriquant des produits nocifs pour la santé des consommateurs, en particulier lorsqu'il s'agit de promouvoir et commercialiser ces produits, peut s'apparenter à une forme de comportement non éthique adopté par un salarié au profit de son organisation. Une telle pratique

engendre un conflit de normes à deux niveaux : d'une part, entre les normes de la société et celles de l'organisation, et d'autre part, entre celles de l'organisation et celles de l'individu. Le premier conflit peut s'analyser dans la perspective de la déviance organisationnelle. Selon les sociologues Ermann et Lundman (1978 : 58), «*la déviance organisationnelle fait référence à une action attribuée à une organisation qui est qualifiée de déviante car elle viole les attentes normatives entourant l'organisation. En outre, l'action est soutenue par les pairs et les élites*»³. Les membres de l'organisation commettant ce type de déviations se conforment de ce fait aux normes organisationnelles alors que ces dernières transgressent les normes sociétales. Or, les recherches de ce champ se sont essentiellement centrées sur les facteurs organisationnels encourageant la complicité des salariés à ce type de déviance. Une de leurs limites est d'avoir laissé dans un relatif silence les conséquences de ce conflit de normes sur les membres de l'organisation qui sont amenés à réaliser de telles actions pour le compte de leur entreprise. Pourtant, ces derniers peuvent être confrontés à un décalage difficile à vivre entre normes personnelles et organisationnelles (Sachet-Milliat, 2005 ; 2016).

Ce deuxième conflit (entre les normes organisationnelles déviantes et les normes individuelles) soulève la question de comprendre comment un individu peut être amené à agir de façon non éthique alors qu'il reste «conventionnel», c'est-à-dire qu'il est attaché aux normes sociales dominantes. Or, le passage à l'acte non éthique est généralement appréhendé par les modèles traditionnels de la prise de décision éthique (Ferrell et Gresham, 1985 ; Fritzsche et Becker, 1983 ; Hunt et Vitell, 1986) qui postulent une convergence entre le jugement éthique (*i.e.* la manière d'évaluer le caractère bon ou mauvais d'une action) et le comportement. Ils s'avèrent donc inopérants pour appréhender les situations dans lesquelles il existe une incohérence entre ces deux éléments (Chatzidakis et al., 2007 ; Holland et al., 2002).

Ainsi, la théorie des neutralisations vient utilement compléter les travaux du champ de la déviance organisationnelle et ceux de la décision éthique en montrant comment les individus gèrent les situations d'incohérence éthique et résolvent, à leur niveau, le conflit de normes dans lequel les

place leur appartenance à l'organisation. Le recours aux neutralisations permet d'atténuer ou supprimer les enjeux éthiques des décisions et l'idée que le comportement de l'individu est déviant ou immoral. Ce faisant, les neutralisations facilitent la transgression éthique sans que l'individu ne renonce aux normes sociales dominantes : «*au cœur de la théorie des neutralisations se trouve l'acceptation simultanée d'une norme conventionnelle et des exceptions situationnelles à cette dernière*» (Chatzidakis et al., 2007 : 95)⁴.

Le concept de neutralisation

La compréhension du passage à l'acte non éthique à travers le phénomène de neutralisation a donné lieu à de nombreuses recherches mobilisant des concepts proches (neutralisation verbale, mécanisme de désengagement moral, rationalisation, justification morale...). Sykes et Matza (1957) sont les premiers à avoir utilisé de façon explicite le concept de *techniques de neutralisation* dans un article intitulé «Techniques of neutralization: A theory of delinquency» et à proposer une typologie qui repose sur cinq catégories (Tableau 1).

Selon Sykes et Matza, la plupart des délinquants ont recours à des mécanismes permettant de justifier à leurs propres yeux et ceux de la société leur déviance pour éviter une condamnation morale. Les neutralisations permettent ainsi aux délinquants de réduire leur culpabilité et de préserver l'estime d'eux-mêmes, tout en se défendant contre les sanctions sociales (Cromwell et Thurman, 2003 ; Divard, 2013). Les neutralisations font l'objet d'un apprentissage social auprès des différents groupes de socialisation de l'individu et sont mobilisées soit au moment de commettre les actes déviants, soit *a posteriori* pour les justifier (Sykes et Matza, 1957). Même si la séquence de la causalité entre les neutralisations et la déviance ne fait pas consensus (Divard, 2013), nombre d'auteurs reconnaissent ce double rôle des neutralisations (Bandura et al., 1996 ; Chatzidakis et al., 2007 ; Odou et Bonnin, 2014 ; Sykes et Matza, 1957). Certains envisagent même une boucle de rétroaction dans laquelle les neutralisations adoptées pour légitimer les actes passés vont servir à faciliter les déviations futures (Grove et al., 1989 ; Lowell, 2011).

Tableau 1. Techniques de neutralisation de Sykes et Matza (1957).

Type de neutralisation	Définition
Déni de la responsabilité	Les « déviants » ne sont pas personnellement responsables de leur action et subissent des forces incontrôlables.
Déni des dommages	Le comportement déviant est sans gravité et engendre peu ou pas de conséquences dommageables pour autrui.
Déni des victimes	Il n'y a pas de victimes ou ces dernières sont responsables de ce qui leur arrive, voire l'ont bien mérité.
Condamnation des accusateurs	Ceux qui condamnent les actes sont coupables des mêmes comportements ou sont des hypocrites.
Appel à des loyautés supérieures	Les exigences de la société sont sacrifiées par le « déviant » pour répondre aux attentes de groupes plus restreints auxquels il appartient ou par conformisme à des normes jugées supérieures.

Divard (2013 : 68) souligne également la difficulté de délimiter le champ des neutralisations. Si certains auteurs ont une acception large du concept, d'autres distinguent les mobiles dits « rationnels » reposant sur des arguments objectifs difficilement réfutables (par exemple, une approche coûts/bénéfices) des « croyances neutralisantes » qui visent essentiellement à se justifier moralement.

Bien que destinées initialement à expliquer la délinquance juvénile, les techniques de neutralisations de Sykes et Matza sont devenues un cadre de référence majeur en criminologie, notamment pour l'étude de la délinquance en col blanc. Sans remettre en cause la pertinence de ces travaux fondateurs, plusieurs recherches soulignent la nécessité de prendre en compte la spécificité des neutralisations par rapport aux caractéristiques des déviations et des acteurs (Benson, 1985; Maruna et Copes, 2005). Ainsi, l'élargissement du champ des déviations et des profils des individus étudiés a conduit à enrichir la typologie initiale de Sykes et Matza avec de nombreuses techniques additionnelles (cf. notamment Gruber et Schlegelmilch, 2014; McGregor, 2008; Minor, 1981).

Les neutralisations dans le domaine du marketing

En marketing, la théorie de la neutralisation a fait l'objet d'un intérêt croissant dans le domaine du comportement du consommateur (Divard, 2013; Odou et Bonnin, 2014). Rares sont en revanche les recherches s'intéressant spécifiquement au rôle des neutralisations dans l'adoption de comportements

non éthiques par les décisionnaires marketing. Parmi ces dernières, la recherche de Vitell et Grove (1987) consiste en une transposition de la typologie de Sykes et Matza (1957) aux marketers. Elle propose une modélisation du rôle des neutralisations dans le processus de prise de décision éthique qui est, en réalité, mobilisable dans tous les cas de décision éthique en entreprise. La recherche de Serviere-Munoz et Mallin (2013) montre que seules deux techniques de neutralisation, le déni des dommages et l'appel à des loyautés supérieures, impactent négativement l'intention des commerciaux de se comporter de façon éthique. Ces deux études éclairent de façon intéressante la manière dont les neutralisations s'articulent au processus de prise de décision éthique. Néanmoins, ces études ne permettent pas d'analyser les spécificités des neutralisations en contexte puisque la première est conceptuelle ainsi que très générale et que la deuxième repose sur un scénario fictif. En outre, cette dernière examine un comportement non éthique qui est commis à la fois au détriment du client et de l'entreprise (ne pas appliquer une ristourne à un client pour toucher plus de commission). Or, dans le domaine de la délinquance d'affaires, le fait que la transgression soit commise au détriment de l'entreprise ou, au contraire, pour son compte a un impact important sur les arguments mobilisés pour neutraliser (Cressey, 1953; 1986; Sutherland, 1940). Il semble ainsi nécessaire de se tourner vers des recherches traitant des neutralisations dans un contexte de comportements déviants commis pour le compte de l'organisation.

Spécificité des neutralisations dans le cas de comportements déviants pro-organisationnels

Les sociologues de l'association différentielle ont été pionniers dans l'analyse des neutralisations visant à justifier des déviations au profit de l'entreprise, en soulignant l'influence dans la société américaine de trois principales idéologies socialement apprises : le monde des affaires est soumis à la contrainte du profit, la nécessité justifie un acte malhonnête et l'intervention de l'Etat est inutile et contreproductive (Clinard, 1946; Cressey, 1953; 1986; Lane, 1953; Sutherland, 1940)⁵. Si la majorité des recherches centrées sur cette forme particulière de déviance se réfèrent à la typologie de Sykes et Matza, elles mettent en évidence une spécificité des discours de neutralisation qui s'appuient davantage sur le contexte organisationnel et celui du monde des affaires que les autres types de délinquance d'affaires. Ceci est d'ailleurs cohérent avec les résultats des travaux s'intéressant aux facteurs favorisant les neutralisations opérées pour le compte de l'organisation. Ces travaux mettent, en effet, en lumière le rôle essentiel d'un facteur organisationnel (la culture de l'entreprise, notamment l'attitude des collègues et des dirigeants) et celui du contexte sectoriel ou national amoral dans l'apprentissage social des neutralisations (Anand et al., 2004; Piquero et al., 2005; Umphress et Bingham, 2011).

La technique du déni des responsabilités trouve ainsi un terreau fertile dans les structures organisationnelles des grandes entreprises qui diffusent et diluent les responsabilités (Heath, 2008; Vandiver, 1972). Le fait que la déviance soit commise à la demande du supérieur entraîne également une déresponsabilisation (Benson, 1985; Vandiver, 1972). Cette technique est souvent liée à l'idéologie de la nécessité avec des arguments tels que « je n'avais pas le choix », « c'est une question de survie », « les affaires sont les affaires » (Benson, 1985; Heath, 2008). Le déni des dommages semble facilité dans le cadre de la déviance organisationnelle par la plus grande difficulté à identifier clairement les victimes, souvent diffuses, de ce type de déviance. La condamnation des accusateurs se nourrit en grande partie de l'hostilité à la réglementation, répandue dans le monde des affaires (Cressey, 1986; Heath, 2008).

L'appel à des loyautés supérieures est commune aux délinquants d'affaires mais prend plus volontiers appui sur l'entreprise (nécessité de générer du profit, de préserver les emplois, ...) dans le cas des comportements déviants pro-organisationnels, tandis que les obligations familiales sont plus communément invoquées pour la fraude personnelle (Heath, 2008; Piquero et al., 2005; Vandiver, 1972). Ces différentes recherches, qu'elles soient de nature conceptuelle (Anand et al., 2004; Heath, 2008) ou empirique (Benson, 1985; Cressey, 1986; Piquero et al., 2005), ont en commun de porter sur des comportements illégaux. Les neutralisations pourraient varier dans le cadre des comportements non éthiques légaux qui nous intéressent dans notre recherche. En effet, le recours à la loi pourrait être différent en raison du basculement dans un contexte légal. Le cas des secteurs controversés engendrant des comportements non éthiques légaux paraît riche d'enseignement à cet égard.

Les neutralisations dans les secteurs controversés

Quelques rares recherches portent plus spécifiquement sur les neutralisations (ou des mécanismes proches comme le désengagement moral) mobilisées au sein des industries controversées. Elles traitent des discours de neutralisation développés par les organisations pour légitimer leurs activités nocives. De tels discours, parce qu'ils sont susceptibles de nourrir ceux déployés au niveau individuel par les salariés pour gérer leur culpabilité, contribuent à la compréhension des neutralisations mobilisées par les individus dans le cadre de pratiques non éthiques légales.

White et al. (2009) identifient les mécanismes de désengagement moral utilisés dans les documents relatifs aux activités de recherche des industries fabriquant des produits nocifs (dont le tabac). Il apparaît que la technique la plus répandue au sein de ces industries est le déni des dommages, en particulier dans les recherches mobilisées par le département relations publiques/marketing, suivi par la justification morale (mécanisme similaire à l'appel à loyauté supérieures de Sykes et Matza).

Fooks et al. (2013) et Yoon et Lam (2013) s'intéressent aux discours de responsabilité sociale

des entreprises (RSE) dans les secteurs du tabac et de l'alcool, en soulignant comment ces discours peuvent être utilisés pour occulter l'impact négatif des activités de l'entreprise sur la santé publique. Plus précisément, dans leur étude de cas portant sur British-American Tobacco, Fooks et al. (2013) montrent aussi comment les neutralisations développées par l'organisation mobilisent l'argument juridique. L'entreprise met l'accent sur la légalité des produits et des activités pour nier les dommages et défendre sa liberté d'action. Ce résultat contraste avec les travaux des sociologues du crime qui montrent que les délinquants d'affaires se retranchent généralement derrière l'inefficacité de la loi pour justifier leur transgression et plaide pour une spécificité dans la façon de mobiliser l'argument juridique, en fonction de la nature légale ou non de la transgression étudiée.

Outre la RSE et la loi, les organisations des secteurs du tabac et de l'alcool mobilisent un autre type d'argument dans leurs stratégies de lobbying : le déplacement de la responsabilité de l'entreprise qui vend des produits nocifs vers celle de l'individu qui les consomme. Dans le cas du tabac, la liberté de choix du consommateur est un prétexte ambivalent soit pour nier la responsabilité des producteurs de tabac lors de procédures judiciaires, soit pour en appeler à la défense des droits civiques dans des opérations de relations publiques (Friedman et al., 2015). Les lobbies alcooliers s'appuient scientifiquement sur la notion d'addiction pour installer l'idée que ce n'est plus la toxicité du produit en lui-même qui pose problème mais sa consommation excessive (Fortané, 2016).

Ces recherches éclairent enfin les mécanismes de diffusion des neutralisations. White et al. (2009) soulignent la portée collective de ces mécanismes de défense qui, une fois adoptés par différents acteurs, vont servir d'exonération aux autres membres de l'organisation par le jeu d'une dynamique de groupe. Pour Fooks et al. (2013), les arguments RSE développés par l'organisation pour légitimer son activité vis-à-vis des parties prenantes externes (régulateurs, associations anti-tabac, etc.) sont également susceptibles d'aider les employés à faire face aux critiques de leurs proches en leur fournissant des justifications. Néanmoins, s'appuyant essentiellement sur l'analyse de

documents internes et publics émis aux niveaux organisationnel et sectoriel, ces travaux ne permettent pas de rendre compte de la façon dont les membres de ces organisations mobilisent effectivement ou non les neutralisations.

Au final, notre revue de la littérature montre la variabilité des neutralisations selon les terrains d'application. En réalité, cette variabilité concerne les contenus des neutralisations (i.e. arguments mobilisés) et non les techniques employées. En termes de techniques, la typologie de Sykes et Matza fait référence et apparaît particulièrement robuste. En effet, les nombreuses techniques ajoutées au cours du temps peuvent être assimilées aux catégories originelles de Sykes et Matza (Chatzidakis et al., 2007). Notre étude des neutralisations distinguera par conséquent ces deux niveaux d'analyse : les techniques et leur contenu.

Notre revue de littérature souligne ainsi trois points principaux. Premièrement, elle révèle une absence de travaux portant sur l'étude du contenu des neutralisations mobilisées par les marketers, une lacune que nous proposons de combler. Deuxièmement, elle montre la variabilité des argumentaires sur lesquelles reposent les neutralisations en fonction du type de déviance, selon le caractère pro-organisationnel ou non de la transgression et sa nature légale ou illégale. Ceci justifie pleinement l'étude que nous proposons de faire dans les secteurs controversés. Troisièmement, elle identifie l'organisation comme une source centrale des neutralisations des individus dans les comportements déviants pro-organisationnels. Ce rôle de l'organisation, également suggéré dans le champ des secteurs controversés, mérite d'être approfondi en s'intéressant directement aux neutralisations des salariés. Tel est l'objectif de notre étude empirique qui se propose d'analyser les arguments nourrissant les neutralisations des marketers en secteur controversé.

Méthodologie

Positionnement de la recherche

Nous cherchons à mieux comprendre les neutralisations adoptées par les marketers travaillant

dans des secteurs controversés. En lien avec notre visée interprétative, nous avons opté pour une méthode qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005). Plus précisément nous avons retenu la méthode de narration qui permet de rendre compte d'événements ou d'actions qui sont chronologiquement reliés en faisant notamment appel aux souvenirs du narrateur sur son parcours (Czarniawska, 2004). Il s'agit de la méthode de prédilection pour étudier les neutralisations car elle permet d'analyser en profondeur le raisonnement des individus et la façon dont ils reconstruisent et interprètent les expériences vécues (Benson, 1985; Maruna et Copes, 2005). L'entretien narratif laisse nécessairement une place à la subjectivité. *«Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne. La subjectivité est donc inévitable, mais elle est connue, le chercheur la gère»* (Wacheux, 1996 : 127). Dans le cadre de notre recherche, c'est justement cette subjectivité qui nous intéresse. Nous étudions les arguments personnels que les répondants développent pour justifier des actions problématiques sur le plan éthique ou socialement controversées.

Collecte des données

Nos entretiens ont porté sur des épisodes vécus par des marketers dans le cadre de leur activité professionnelle en France⁶ ayant soulevé des problèmes éthiques⁷ (voir l'annexe 1 pour le guide d'entretien). A la fin de l'entretien, nous leur avons également demandé de nous expliquer leur choix de travailler dans l'industrie en question. Ces stratégies d'interrogation ont joué le rôle de «cheval de Troie» en nous permettant de collecter des narrations porteuses des neutralisations que nous voulions étudier.

Du fait des thèmes très personnels et confidentiels traités, nous avons été vigilants à préserver l'anonymat du répondant (Brannen, 1988). Nous nous sommes attachés à adopter une écoute empathique et une attitude de neutralité bienveillante pour créer un climat de confiance propice aux confidences (Laslett et Rapoport, 1975). Enfin, l'entretien téléphonique nous a semblé adapté car

permettant, du fait de la distanciation, de récolter un matériau plus riche que le face-à-face (Lee, 1999).

Présentation de l'échantillon

Du fait du caractère sensible du sujet, l'accès au terrain n'a pu se faire qu'à travers des prises de contact répétées auprès de personnes proches ou recommandées par des proches. Nous avons interrogé dix-sept individus occupant des postes marketing à différents niveaux de responsabilité, dix dans le secteur de l'alcool (travaillant dans six entreprises majeures dans le secteur de la bière et des spiritueux) et sept dans le tabac (au sein de quatre entreprises réalisant plus 84% des volumes en France⁸) (Tableau 2). Chaque entretien, d'une durée comprise entre 45 minutes et 1 heure, a été enregistré et intégralement retranscrit⁹.

Les problèmes éthiques relatés par les répondants sont variés (Annexe 2). Ils sont de deux natures : il s'agit, d'une part, de cas ponctuels et relatifs à des opérations marketing spécifiques jugées trop incitatives et d'autre part, d'un sentiment de gêne plus général lié au secteur. Dans certains cas, les répondants rapportent ne pas avoir rencontré de problèmes éthiques. Néanmoins, ces mêmes répondants recourent abondamment aux neutralisations, ce qui suggère que ces dernières pourraient être efficaces au point de faire disparaître la conscience du problème éthique. Ils ont donc été intégrés à l'analyse.

L'analyse des données

Le matériau collecté est une somme de récits riches. La saturation a été obtenue au bout de six entretiens environ pour chaque secteur, les données recueillies n'apportant pas d'information nouvelle à partir de ce seuil (Fusch et Ness, 2015). Nous avons réalisé le codage des données à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo. Dans un premier temps, nous avons suivi les recommandations de Richards (2005) et procédé en deux étapes :

1. codage thématique suivant les thèmes du guide d'entretien (parcours de l'interviewé, récit du cas de conscience, justifications évoquées, perception du secteur, etc.)

Tableau 2. Présentation de l'échantillon par secteur étudié.

Id	Sexe	Poste actuel/parcours marketing	Expérience dans/ hors secteur controversé (nbre d'années)
<i>Alcool</i>			
A1	H	Enseignant-chercheur/ chef de produit	2/5
A2	H	Directeur général/ directeur marketing	21/0
A3	H	Chef de groupe	5/0
A4	H	Directeur marketing	14/6
A5	F	Directeur marketing	18/0
A6	F	Formatrice/responsable trade marketing	5/10
A7	F	Chef de groupe	20/0
A8	H	Compte-clef/chef de secteur, trade	3/0
A9	F	Ressources humaines/ chef de groupe	22/2
A10	F	Chef de groupe	8/0
<i>Tabac</i>			
T1	H	Directeur général/ directeur marketing	22/0
T2	H	Chef de groupe	24/0
T3	H	Directeur général/ directeur marketing	30/0
T4	H	CEO/category manager	12/8
T5	F	DG finance/chargée de projet marketing	10/10
T6	F	Chef de produit	7/0
T7	F	Chef de produit	5/0

2. codage analytique suivant la grille des techniques de neutralisation issue de la littérature.

Deux obstacles méthodologiques ont été rencontrés, mentionnés par d'autres chercheurs (Divard, 2013). Tout d'abord, les neutralisations se recoupent ou s'organisent en systèmes, ce qui rend difficile leur attribution à des catégories. Ensuite, quoiqu'identifiées par certains auteurs comme des neutralisations, certains arguments ne semblent pas être avancés par le répondant pour se déculpabiliser mais pour expliquer rationnellement sa conduite (Divard, 2013). Ainsi, il n'est pas toujours aisé d'opérer une distinction claire entre ces arguments

rationnels et les neutralisations. Le codage a donc été effectué conjointement par deux chercheurs le temps de stabiliser la grille de codage (pour 25% du corpus étudié).

Dans un deuxième temps, une nouvelle interprétation a été effectuée répondant par répondant afin de reconstituer la logique d'ensemble du discours de chacun. Cette dernière analyse s'est faite en suivant les techniques et méthodes de la théorie enracinée (Strauss et al., 2004) : interroger les données, réaliser des comparaisons systématiques, etc. Cette nouvelle analyse a permis de faire émerger des assemblages récurrents d'arguments. Nous avons ainsi distingué trois grands regroupement visant des finalités différentes et c'est ainsi que nous avons identifié trois stratégies d'argumentation (*cf.* résultats). Celles-ci ne sont pas mutuellement exclusives. Si certains répondants s'inscrivent clairement dans une seule stratégie, d'autres se réfèrent à deux stratégies. C'est le cas lorsqu'ils ont travaillé successivement pour le compte de produits différents (par exemple, alcools forts et vins), une stratégie étant invoquée spécifiquement pour chaque produit. C'est également le cas pour des répondants s'exprimant au sujet d'une même catégorie de produit, la juxtaposition des arguments pouvant être une tactique leur permettant de se défendre le plus efficacement possible (Odou et Bonnin, 2014).

Résultats

En analysant les techniques de neutralisation mobilisées par nos répondants et les arguments sur lesquels elles s'appuient, nous avons identifié trois stratégies distinctes visant à : moraliser leur activité en soulignant la dimension vertueuse de leur organisation ; minimiser/nier leur responsabilité du fait du caractère très contraignant de la loi ; rationaliser le problème éthique lié à leur situation en avançant des arguments économiques.

1. La stratégie de moralisation de l'activité professionnelle via l'organisation vertueuse

Cette stratégie vise à établir le caractère moral du métier de marketer dans les secteurs controversés

étudiés, en montrant que leur organisation est vertueuse. Pour cela, les marketers recourent essentiellement à la technique du «dénî des dommages» en s'appuyant sur trois arguments : produits commercialisés présentant des risques limités, politique responsable et marketing de la valeur (Tableau 3).

a) *Des produits commercialisés présentant des risques limités.* La minoration des risques liés aux produits se retrouve essentiellement dans l'alcool. Les répondants soulignent que ce n'est pas le produit en soi qui pose un problème, mais certaines pratiques de consommation. Ainsi l'alcool est reconnu comme dangereux uniquement s'il est consommé par certaines cibles (jeunes, femmes enceintes, salariés de l'entreprise, vendeurs) et certaines occasions de consommation (boîtes de nuit, *binge drinking*). L'alcoolisme comme consommation récurrente n'est pratiquement pas abordé dans les entretiens.

On retrouve également ce type d'arguments pour le cigare, dont la dimension nocive est éludée du fait de son positionnement haut de gamme, du type de public visé (adultes d'un certain âge) et des pratiques de consommation modérées qui lui sont associées.

«On essaye d'être toujours distingué des cigarettes [...] on n'est pas quand même, heureusement, aussi attaqués... Nos produits sont plus chers, ils sont consommés par des adultes de plus de 30 ans...». (T3)

b) *Une politique organisationnelle responsable.* La dimension responsable de l'organisation est évoquée comme un «garde-fou» éthique par rapport aux risques liés à leur activité. Tout d'abord, les répondants citent l'existence de processus internes de validation rigoureux des actions marketing. Celles-ci incluent obligatoirement le service juridique et permettent par conséquent la maîtrise des risques. Ces procédures établissent un cadre solide auquel les marketers peuvent se référer. Ils précisent que les décisions prises par l'entreprise vont au-delà de ce qu'exige la loi (choix de ne pas commercialiser certains produits destinés à inciter les jeunes à boire, respect de la loi Evin même hors de France, etc.). Les répondants évoquent ensuite les valeurs positives de l'organisation qui fédèrent ses membres.

Ces valeurs partagées apparaissent comme les garanties essentielles pour se prémunir des risques de l'activité bien plus que la réglementation. Enfin, ils mentionnent la stratégie de responsabilité sociale de leur entreprise destinée à contrôler la consommation, prévenir voire accompagner les excès des consommateurs, ou prôner la consommation modérée (dégustations, «slow drinking»). Dans cette dernière acception, l'éducation du consommateur est mise en avant. Les actions destinées à éviter les risques inhérents à une consommation excessive se traduisent d'abord par un encadrement de la consommation via des procédures strictes de contrôle, notamment concernant la consommation par des cibles sensibles (jeunes, femmes enceintes ...). En outre, des actions sont mises en place pour protéger les consommateurs en situation de risque : co-voiturage, distribution d'éthylotests, développement des réflexes responsables lors de soirées étudiantes concernant la conduite en état d'ébriété ...

c) *Un marketing de la valeur.* A ces deux arguments peut s'ajouter, chez certains répondants, celui du marketing de la valeur. Ce dernier s'appuie en grande partie sur des arguments visant à «premiumiser» le produit, c'est-à-dire à le positionner dans un segment haut de gamme et sur des cibles adultes, donc à l'abri des pratiques de consommation excessives et risquées. Il s'agit également d'associer le produit autant que possible à une consommation modérée et responsable en communiquant sur des occasions de consommation qui excluent une consommation massive.

«Je suis aujourd'hui conscient que X reste une marque de vodka qui se consomme, sans aucun doute, encore en shot, comme l'ensemble des marques de vodka, on va dire standards. Là où, je trouve, nous arrivons à valoriser ce segment-là du marché, c'est bien en essayant de communiquer sur autre chose et en essayant de valoriser la consommation.» (A3)

Ainsi, le marketing de la valeur s'oppose à la logique de volume. Cette vision du marketing permet de résoudre la contradiction liée à la promotion d'un produit dont la consommation excessive est dangereuse pour les consommateurs.

En définitive, dans cette stratégie d'argumentation, les répondants mettent en avant la dimension

Tableau 3. Les arguments mis en avant dans la stratégie I.

Arguments	Exemples de verbatim
Technique de neutralisation : déni du dommage	
Produits aux risques limités	Ce n'est pas le produit mais sa consommation excessive qui pose problème : « J'ai toujours considéré que la consommation d'alcool n'était pas négative en soi, c'est l'abus qui était mauvais. » (A9)
Politique organisationnelle responsable	Les procédures sont strictes : « On a un processus de validation qui est assez lourd... Au départ il y a un service juridique qui se prononce sur une campagne... Il y a un comité qui est une sorte de comité éthique de validation de toutes les campagnes publicitaires qui doit se prononcer également sur cette campagne. » (A2) Les décisions vont au-delà de la loi : « L'entreprise X n'est jamais rentrée dans le « ready to drink » sucré... ces alcools sucrés ils sont très attractifs pour les gens les plus jeunes. Donc ce genre d'approche, de principes mais qui sont pas forcément dictés par la loi ça me va bien et je pense que c'est ça qui est important dans la façon de manager. » (A2) L'organisation a des valeurs, elle est bien intentionnée : « On se dit qu'avec un tel esprit de famille, on n'est pas là pour faire le mal. Il y a des valeurs fortes liées au fondateur. L'équipe qui m'entoure est comme une famille, et donc ne peut pas avoir de mauvaises intentions. » (A1) La politique de responsabilité sociale : « Le dirigeant prônait une consommation responsable de l'alcool, c'est-à-dire qu'il a été à l'origine de « c'est celui qui conduit qui ne boit pas », « le capitaine de soirée en discothèque », ... et donc je trouvais qu'il avait une approche de la consommation on va dire assez responsable. » (A6) « Avant de boire le client devait prouver qu'il était majeur (pièce d'identité), on demandait systématiquement aux femmes si elles étaient enceintes ou pas, ce que ne faisait pas notre concurrent. » (A6)
Marketing de la valeur	Le marketing valorise le produit : « On est sur de la création de valeur ; consommer moins mais consommer mieux. On s'est fixé de faire moins de bouteilles en termes d'objectifs cette année. C'est assez rare. » (A8) « Quand on ouvre le leaflet en magasin de la promo X, on a un petit message « Slow drinking »... Il y a une vraie volonté d'éduquer le consommateur à ce niveau-là, avec une consommation responsable, lente et une dégustation, en fait. » (A3)

morale de leur activité en s'appuyant sur les pratiques et politiques de leur organisation considérée comme vertueuse. Ils se sentent ainsi en phase avec ses valeurs. Cette symbiose empêche l'existence de conflits entre exigences professionnelles et valeurs personnelles, leur permettant d'être à l'abri des questionnements éthiques.

« Le fait que je sois dans une boîte qui était en ligne, en phase avec mes valeurs ne m'a jamais vraiment posé de cas de conscience. » (A10)

L'adhésion aux valeurs de l'organisation peut être très forte et amener certains répondants à un

comportement prosélyte à l'extérieur de la sphère professionnelle, auprès de leurs proches. Une répondante prend le temps d'expliquer les qualités de son produit à son entourage quand elle apporte une bouteille (A10). Une autre applique la responsabilité prônée par son entreprise en veillant à ce que ses proches ne pâtissent pas des dangers liés à l'alcool (A7).

Mais la référence aux valeurs de l'organisation et à sa politique responsable peut être mise à mal lorsque des actions ponctuelles viennent les contredire.

« Voilà c'est ce type d'action un peu précise des Catalina¹⁰ avec des bons de réduction en caisse où

c'est vrai que l'on poussait un peu le client à acheter nos produits et à les consommer, toujours dans un objectif d'atteindre euh le budget et d'atteindre les objectifs, je pense que ça c'était un peu les cas où j'avais clairement un sentiment de pousser la consommation d'alcool auprès de gens.» (A10)

Dans ce cas, nos répondants basculent sur d'autres techniques de neutralisation pour justifier leurs actions. Ils peuvent se référer alors à la nécessité de se plier à la logique du monde des affaires ou à la contrainte hiérarchique. Ces actions, considérées comme exceptionnelles, ne remettent pas en question l'argumentation globale du répondant, ni son adhésion au discours organisationnel.

2. La stratégie du déni des responsabilités au nom d'une loi trop contraignante

Une deuxième stratégie consiste à minimiser ou nier sa responsabilité en utilisant trois techniques de neutralisation : le « déni des responsabilités » illustré par un marketing affaibli par la loi, la « condamnation des accusateurs » à travers l'attaque de l'Etat-législateur et le « déni des victimes » qui constitue un transfert de la responsabilité vers les consommateurs avertis des dangers du produit du fait de la loi (Tableau 4). Cette argumentation est évoquée essentiellement par des répondants dans le secteur du tabac.

a) *Un marketing affaibli par la loi.* L'argument principal invoqué dans cette stratégie est que la contrainte légale est si forte qu'elle ne laisse pas la possibilité de commettre une transgression éthique. Elle limite considérablement l'action du marketing et par là, la responsabilité du marketer.

«J'ai pas le temps d'avoir des problèmes éthiques puisque moi, on m'interdit de faire quoi que ce soit avant d'avoir un cas de conscience.» (T3)

Premièrement, il y a de moins en moins d'actions marketing autorisées : la communication des marques est interdite, de même que l'événementiel, le travail du packaging est très contraint. Deuxièmement, la réglementation limite l'action du

marketing à la relation avec les revendeurs (buralistes), empêchant les contacts avec les consommateurs, ce qui induit également une déresponsabilisation du marketer vis-à-vis des consommateurs.

«On n'a plus le droit de communiquer avec les consommateurs, donc la seule chose qu'on fait c'est qu'on communique avec les professionnels, avec les buralistes, enfin oui on communique avec eux, on leur explique les nouveaux produits, mais c'est plus de la pédagogie vis-à-vis de nos clients, on n'a pas de contact avec les consommateurs.» (T3)

En outre, les répondants soulignent à quel point la capacité d'influence du marketing est faible sur le comportement du fumeur, puisque l'incitation à fumer ne provient pas de la publicité mais de l'influence d'autres fumeurs auxquels les jeunes s'identifient.

«La démarche consommateur de la première cigarette [...] elle est pas liée à un imaginaire créé par la communication ... Le tabac, vous commencez à être influencé par [les parents fumeurs], le cinéma, enfin quand vous voyez les acteurs que vous trouvez héroïques en train de fumer une cigarette [...]. Et puis vous êtes au lycée, et puis les gens cools, enfin les gens que vous considérez cools [...] Et vous prenez une cigarette, ça commence comme ça. C'est pas de la prescription directe.» (T4)

Ainsi, le marketer n'a pas pour mission de recruter de nouveaux fumeurs/buveurs mais uniquement de faire changer de marque des consommateurs déjà captés par le marché. Dans ces conditions, les répondants ont le sentiment d'exercer un marketing «à part», diminué par rapport aux autres secteurs, ce qui peut engendrer un sentiment de malaise professionnel.

«On faisait un travail marketing différent. Il y a une différence avec le marketing tel qu'on le pratique dans d'autres secteurs. Dans le tabac, quand on fait du marketing, on n'est pas fiers. A un moment, je me suis même dit : «j'arrête le marketing». J'étais dégoûtée. Je voulais me réorienter.» (T6)

b) *L'Etat-législateur accusé.* Cette stratégie de déresponsabilisation s'accompagne d'une «condamnation

Tableau 4. Les arguments mis en avant dans la stratégie 2.

Arguments	Exemples de verbatim
Technique de neutralisation : déni de responsabilité	
Marketing affaibli par la loi	La loi empêche les problèmes éthiques : « On est sur un marché qui est tellement contraint... par les contraintes juridiques, donc finalement les états d'âme que je pourrais avoir, ou les cas de conscience éthiques que je pourrais me poser sont largement plus anticipés et surtout largement beaucoup plus grands, enfin largement compensés par les contraintes juridiques. » (T2) La loi limite le spectre des actions marketing : « Le tabac, c'est très très réglementé. Il y a énormément de choses qu'on ne peut pas faire. C'est pas comme l'alcool, c'est beaucoup plus cool. On peut faire des promos, des cadeaux, de l'événementiel... Dans le tabac, on ne peut rien faire : et cela limite la culpabilité. » (T6) Le marketing n'a pas de contact avec le consommateur : « Mais par contre avec l'environnement qui s'est durci d'année en année, toutes ces choses-là ont été progressivement interdites, et de toute façon aujourd'hui, il y a pas de problème de conscience à avoir dans la mesure où on n'a plus aucun contact direct avec le consommateur... Les seuls contacts qu'on peut avoir sont avec nos clients buralistes... mais on n'a pas d'activité marketing consommateur, en France en tout cas. » (T3) Le marketing a une faible influence sur le consommateur : « Le marketing ce qu'il fait, c'est qu'il fait changer les gens de marque. Le marketing, il fait pas aimer le tabac en fait. » (T2)
Technique de neutralisation : condamnation des accusateurs	
Etat-législateur	L'Etat-législateur est hypocrite : « Tous les ans, il y a 1 ou 2 augmentations de prix fixées par l'Etat. Et elles sont faibles pour que le taux d'abandon ne soit pas trop important. Et si l'augmentation était plus forte, ces mesures auraient plus d'efficacité pour faire abandonner le tabac. C'est vraiment vicieux. L'Etat participe de cela. » (T6) La législation forte induit une société civile extrémiste et liberticide : « Là où je suis un peu mécontent, c'est sur cette pression constante sur votre liberté en fait. Ça touche la cigarette, ça touche l'alcool, ça touche un tas de choses aujourd'hui. On vous oblige à manger des légumes tous les jours, on vous oblige à faire du sport, on vous oblige à pas trop regarder votre télé, enfin il y a tellement de... A un moment donné on se demande si on va pas devenir des robots quoi. » (T4)
Technique de neutralisation : déni des victimes	
Consommateurs mis en garde	« Mais le tabac en l'occurrence on nous rabâche tellement tout le temps que c'est super nocif, et on nous met des avertissements de 40% ou de 60% du paquet, qu'à un moment donné vous vous dites qu'il faut être complètement stupide ou illettré pour ne pas comprendre qu'il y a un risque [...]. » (T3)

des accusateurs» dont la cible principale est l'Etat-législateur. La posture des autorités est jugée hypocrite puisque le tabac est une activité très lucrative. L'Etat est dénoncé pour poursuivre des buts économiques plus que sociétaux en prenant des mesures volontairement inefficaces dans la lutte anti-tabac pour sécuriser ses bénéfices, tout en ayant une position responsable de façade pour contenter l'opinion publique. Il découle des réglementations imposées par l'Etat, pour certains répondants, une société de

l'interdiction, privative de liberté. Cette dernière peut également être vivement critiquée pour son attachement excessif aux préoccupations sanitaires.

c) *Le consommateur mis en garde.* Par ailleurs, les répondants utilisent également la technique de neutralisation de déni des victimes en mettant en avant la responsabilité des consommateurs qui agissent en connaissance de cause. Du fait de la loi, dans le cas du tabac, la dimension nocive de

leur produit est clairement spécifiée sur les paquets de cigarettes.

En définitive, dans cet argumentaire, contrairement au précédent, les marketers n'évoquent pas les discours ou politiques de leur organisation. S'y substitue la solidité du cadre juridique qui leur permet de se déresponsabiliser. Les répondants déclarent ne pas pouvoir avoir de problèmes éthiques puisque leur marge d'action est extrêmement limitée par la loi. Ce faisant, ils excluent toute responsabilité éthique.

«Donc au quotidien, moi, des problèmes éthiques moi j'en ai pas vraiment, parce que ça impliquerait toujours de vérifier que je suis dans les clous de la loi qui sont déjà très très serrés.» (T2)

3. La stratégie de rationalisation économique

Enfin, dans une troisième stratégie, les marketers reconnaissent que leur métier pose des problèmes éthiques mais ils se justifient en invoquant des motifs de nature économique au sens large (avantages matériels, carrière, intérêt du métier exercé) (Tableau 5). Cet argument alimente la technique de neutralisation de «dénier de responsabilité». En effet, travailler dans une activité controversée est présenté comme une nécessité économique ou comme une opportunité, difficile à refuser, de bénéficier des compensations procurées par l'organisation au regard du «coût éthique» supporté par le salarié. Cette stratégie s'accompagne également d'une vision technique du métier de marketer.

a) **Nécessité économique.** Face au problème éthique posé par leur situation professionnelle, certains marketers invoquent une nécessité économique : celle de gagner sa vie. Ceci manifeste une forme de «dénier des responsabilités». La situation économique difficile renforce le caractère impératif du choix professionnel opéré.

«Il y a d'abord, d'un point de vue très égoïste et personnel, la conjoncture qui compte, effectivement. Donc refuser un poste aujourd'hui en CDI, payé correctement, voilà c'était évidemment hors de question. Donc ça a été le premier choix, le premier critère de choix.» (A3)

Cette nécessité justifie le choix initial lors de l'embauche (et notamment pour le premier emploi) mais également le fait de ne pas changer de secteur. Certains répondants expriment aussi la difficulté de trouver un métier dans leur domaine d'expertise, le marketing, pour souligner le caractère contraint de leur choix.

«Parce que ça m'arrivait aussi de dire voilà moi j'avais envie de faire du marketing, alors oui c'est pas top c'est le tabac mais au moins j'exerçais mon métier et voilà quoi.» (T7)

b) **Une organisation compensatrice.** Au-delà de la nécessité, les répondants présentent les conditions matérielles confortables proposées par leur entreprise comme une opportunité très intéressante qui vient compenser son «coût éthique». Ils soulignent les avantages importants procurés par leur organisation : salaires, intéressement, participation, locaux, séminaires, carrières spectaculaires, formations, etc. Outre les avantages strictement matériels, les répondants mentionnent la possibilité de développer leur expertise du métier de marketer et, ainsi, de progresser sur le plan professionnel.

«Après c'est une entreprise dans laquelle je ne regrette pas du tout d'avoir travaillé, elle était extrêmement bien structurée, il y avait des gens d'un très bon niveau, j'avais beaucoup de budget marketing, c'est quand même sympa, on peut faire plein de trucs.» (A6)

Ces arguments peuvent s'interpréter comme une forme subtile de «dénier des responsabilités» en faisant peser la responsabilité morale sur l'entreprise qui crée des conditions que l'individu peut difficilement refuser.

«Quand tu vois tous les jeunes fumer, ou tes copains fumer... tu vois. Tu te dis quelque part, bon... Et puis l'argent qui règne dans ces entreprises. Tu as de très beaux locaux, des séminaires à gogo, les budgets marketing sont énormes, tu as toutes les formations que tu veux... Tu vois ce que j'allais dire : tu profites d'un système. Mais bon c'est une entreprise qui redistribue pour ses salariés... » (T5)

Ce faisant, l'entreprise bâtit «une prison dorée» (T7) dont il devient difficile de sortir.

«La bulle, c'est ... Il y a une bonne entente entre nous, on sent les choses de la même manière, ça nous soude. Avec mes collègues, on se disait : ce n'est pas la vraie vie.» (T6)

c) **Un marketing technique.** Cette ligne d'argumentation est sous-tendue par une vision technique du marketing qui vise l'efficacité économique. C'est ainsi que les marketers résolvent la difficulté liée à la pratique d'un métier dont ils sont par ailleurs conscients de la dimension problématique. En priorisant la dimension technique et économique, les interlocuteurs détournent leur attention du caractère préjudiciable de leur activité et excluent toute considération morale. Ils peuvent alors se concentrer sur la pratique de leur métier et mettre en œuvre différentes opérations marketing sans se poser de questions éthiques. Les impératifs du métier prédominent sur le reste.

«Au niveau de la pratique du marketing : on se met dans une bulle. On fonctionne à l'intérieur de son service. On fait tout le marketing : le stratégique, l'opérationnel ... mais avec une dimension un peu différente. Une fois qu'on est rentré dans cette bulle pas de problème. On répond aux attentes du consommateur. J'ai marketé même des produits «tendance», plutôt destinés aux jeunes. Je n'ai pas eu de cas de conscience.» (T6)

En définitive, cette troisième stratégie d'argumentation révèle une position délicate des marketers concernés. Ils peuvent exprimer un conflit moral lié à la contradiction entre leurs valeurs, mises à mal par la commercialisation d'un produit controversé, et leur souhait d'assurer un cadre de vie confortable à leur famille. Ils témoignent également d'un malaise fort lorsqu'ils sont à l'extérieur de l'entreprise du fait des critiques dont ils font l'objet au sein de leur cercle social, au point que certains finissent par quitter le secteur.

«Clairement, c'était compliqué, aussi bien en termes d'éthique qu'en termes de marketing. Mais surtout, ce qui me dérangeait c'est quand je disais que je travaillais dans le tabac. Auprès de la famille, auprès

des proches, auprès des gens qu'on ne connaît pas, là c'était un truc qui me gênait en fait. Parce que voilà, en fait on est toujours obligé de se justifier. Parce que c'est tellement pas anodin que des gens disaient que «tu vends la mort», ce genre de remarque extérieure, moi au bout d'un moment j'assumais plus de travailler dans le tabac. Donc, ces cas de conscience là, c'était plus auprès de mes proches, de mon entourage et aussi de me dire que c'est clair je vends un produit qui tue, donc c'est pas terrible quoi.» (T7)

A ce titre, l'organisation joue également un rôle protecteur pour le marketer en le dérochant aux regards des autres. Certains répondants évoquent l'idée d'une «bulle» protectrice. Elle crée un entre-soi qui leur permet de mieux supporter la disgrâce sociale qu'ils rapportent subir lorsqu'ils sont désignés comme des «vendeurs de mort».

«Au sein de mon entreprise ...il y avait une ambiance protectrice. On était choyé. Il y avait des avantages. Mais il n'empêche que pour les autres, j'étais un paria.» (T4)

En conclusion, les marketers interrogés mobilisent trois grands types de stratégies d'argumentation pour justifier leur implication dans une activité controversée (Tableau 6). Ces stratégies s'appuient sur des visions distinctes de l'organisation et du rôle du marketer. Dans le premier cas, les marketers cherchent à «moraliser» leur activité : l'organisation apparaît comme vertueuse, constituant une garantie contre les risques liés au produit. Le marketer est dans une situation confortable car il est en accord avec les valeurs de son organisation. Il met en œuvre un marketing de la valeur qui priorise la qualité plutôt que la quantité et contribue à limiter ces risques. Dans le deuxième cas de figure, les marketers cherchent à se déresponsabiliser en mettant en avant le cadre légal très contraignant pour montrer à quel point les possibilités d'actions promotionnelles sont réduites : le marketing est affaibli par la loi. L'organisation disparaît alors du discours des répondants, comme impuissante face au carcan juridique. Enfin, dans le troisième cas, les marketers mobilisent une stratégie de rationalisation économique. S'ils manifestent une perception plus nette du problème éthique lié à leur activité, ils le justifient en utilisant des

Tableau 5. Les arguments mis en avant dans la stratégie 3.

Arguments	Exemples de verbatim
Technique de neutralisation : déni des responsabilités	
Nécessité économique	« On me disait : c'est un produit toxique que tu vends... Mais bon cela reste un travail. Il faut manger, payer ses factures. Comment on fait sinon ? ... Après ça reste mon métier, ça reste un moyen pour moi de vivre, donc après j'en ai pas non plus fait un cas de conscience, au point de me dire : j'arrête de travailler pour ce métier quoi. » (T4)
Organisation compensatrice	Avantages matériels procurés par l'organisation (salaires, cadre de travail agréable) : « Et si je te dis la vérité : on était payé sur 15 mois, chez B. on avait 13 mois de salaire fixe et 2 mois variables et sur ces 2 mois variables on avait 1 mois et demi qui était lié à l'atteinte du chiffre d'affaires et de la rentabilité exigée par les actionnaires. Forcément tu contribues à ça et d'un point de vue perso, bon ben la participation, sur ce gros coup-là l'intéressement tout va tomber. Tu vois ce que je veux dire. Même si ce n'est pas du tout éthique, j'étais plutôt contente. » (A6) « J'ai des enfants, j'aimerais leur assurer une bonne éducation, une cadre de vie agréable, et cela face aux arbitrages que tu dois faire à un moment ou un autre, est-ce que j'oublie cette partie-là qui me gêne, qui me permet en contrepartie d'offrir ce cadre de vie à ma famille, ou est-ce que je fais dans l'autre sens. » (T1) Opportunité professionnelle : « Ils forment les jeunes. En tout cas en termes de formation je ne regrette rien, j'ai été très bien formée là-bas... j'ai eu la chance de pouvoir occuper des postes variés jusqu'au poste de management avec une équipe et au comité de direction donc finalement très intéressant. » (T5)
Marketing technique	« Parce que dans mes fonctions alors ça tient aussi de mon caractère je suis très terre à terre, c'est à dire que si on me demande de faire une modélisation, pour moi c'est d'en tirer la plus grande rentabilité. Finalement, peu importe ce que je fais. » (T5)

Tableau 6. Récapitulatif des trois stratégies d'argumentation.

Stratégie d'argumentation	1 Moralisation via l'organisation vertueuse	2 Déresponsabilisation au nom de la loi trop contraignante	3 Rationalisation économique
Techniques de neutralisation	Déni du dommage	Déni de responsabilité Déni des victimes Accusation des accusateurs	Déni de responsabilité
Registres d'argumentation	Limitation des risques liés au produit Politique responsable Marketing de la valeur	Marketing affaibli par la loi Etat-législateur accusé Consommateur mis en garde	Nécessité économique Organisation compensatrice Marketing technique
Sentiment éthique de l'individu	Confort éthique	Empêchement éthique	Malaise éthique
Perception de l'organisation	Organisation-cadre	Organisation absente	Organisation compromettante

arguments rationnels économiques (employabilité, carrière professionnelle, efficacité marketing, etc.). Ces arguments tendent à atténuer leur responsabilité en la transférant subtilement sur

l'organisation. Cette dernière est présentée comme compromettante : en fournissant des avantages matériels en contrepartie du préjudice social et moral qu'elle leur fait subir, elle les maintient dans

l'activité controversée. L'accent est alors mis sur la dimension technique du marketing pour exclure les considérations morales embarrassantes.

Discussion

Notre recherche aboutit à trois apports principaux concernant les comportements non éthiques pro-organisationnels, les stratégies de légitimation des secteurs controversés et les neutralisations dans le marketing.

Premièrement, elle contribue à la compréhension des comportements non éthiques pro-organisationnels en apportant un éclairage sur des comportements non éthiques légaux alors que la littérature en sociologie de la déviance s'est essentiellement focalisée sur les comportements illégaux (Anand et al., 2004; Benson, 1985; Cressey, 1986; Maruna et Copes, 2005; Piquero et al., 2005). Nous avons identifié dans ce contexte des stratégies de neutralisation plus variées que celles répertoriées par les sociologues de la déviance, notamment dans leur manière de se référer à l'organisation et à la loi.

En ce qui concerne la référence à l'organisation, lorsqu'ils commettent un acte illégal (fraude) pour le compte de leur organisation, les salariés se justifient principalement en déplaçant la responsabilité vers leur entreprise en raison des pressions hiérarchiques exercées et des objectifs organisationnels à atteindre (Benson, 1985; Heath, 2008; Vandiver, 1972). Nos résultats mettent en lumière, quant à eux, trois façons différentes de se référer à l'organisation. Dans la première stratégie, les marketers neutralisent les dommages causés par leur produit en s'appuyant sur l'argument de l'intégrité de l'organisation et sa responsabilité sociale. Cela manifeste une adhésion forte à l'organisation. Le salarié n'agit pas sous la contrainte, ni en dépit de sa volonté, mais en cohérence avec les valeurs de l'organisation. La deuxième stratégie d'argumentation repose sur une déresponsabilisation des marketers en raison d'une législation stricte. Ceci s'accompagne d'une étonnante absence de l'organisation dans le discours des salariés alors que les déviations sont commises à son profit. Dans la troisième stratégie, les répondants se réfèrent à l'organisation comme pourvoyeuse

d'avantages matériels très importants. Ils décrivent leur situation comme s'ils étaient retenus, malgré eux, par ces conditions de travail exceptionnelles en dépit du malaise éthique ressenti. Ainsi cette stratégie s'apparente à une forme de déplacement de la responsabilité de l'individu vers l'organisation. Néanmoins, il s'agit d'une manière subtile de se défausser sur l'organisation puisque cette dernière est perçue à la fois comme «tentatrice» et protectrice. Les répondants évoquent à ce titre un cocon social («*social cocoon*») (Anand et al., 2004) qui isole le service marketing d'un environnement social hostile. Il convient de noter que l'intérêt personnel retiré de cette situation financièrement confortable est un argument relativement atypique dans les conduites pro-organisationnelles. C'est particulièrement vrai pour les salariés de niveau hiérarchique élevé qui invoquent plus généralement l'intérêt de l'entreprise et la nécessité de survie dans un environnement concurrentiel (Heath, 2008; Piquero et al., 2005; Vandiver, 1972). Cette observation s'explique sans doute par le fait que l'intérêt que poursuit l'entreprise est socialement domageable et ne peut donc être facilement invoqué pour se justifier.

Une seconde remarque concerne l'utilisation de la loi comme neutralisation (stratégie 2). Le déni de responsabilité de cette deuxième stratégie s'appuie sur l'argument d'une loi tellement contraignante qu'elle ne laisse pas de marge de manœuvre, donc pas de possibilité de transgresser l'éthique. Le choix éthique ne se pose même pas, dans une forme de confusion entre loi et éthique. Ces résultats sont singuliers en ce qu'ils constituent une forme inversée d'une neutralisation identifiée par les recherches antérieures (Clinard, 1946; Lane, 1953; Cressey, 1986), selon laquelle c'est le caractère injuste et inutile de la réglementation qui sert à justifier la transgression. On peut sans doute expliquer cette inversion par le type de déviance étudiée : transgression de la norme sociale dans notre étude versus violation de la loi pour les sociologues du crime.

Ces mêmes marketers accusent l'Etat-législateur d'adopter des mesures de façade qui sont inefficaces pour réduire la consommation du produit nocif, car en réalité il y trouve son intérêt économique. Cela manifeste ainsi une utilisation

contradictoire du registre légal puisque d'un côté, les répondants reprochent à la réglementation d'être trop stricte et de l'autre, ils la jugent insuffisante. Cette incohérence paraît révélatrice de l'instrumentalisation de l'argument légal par les répondants. D'autres travaux avaient relevé les incohérences dans les discours de neutralisation des individus et souligné leur dimension opportuniste (Odou et Bonnin, 2014). Cette remarque appelle des recherches complémentaires afin de mieux comprendre la logique interne des discours de neutralisation.

Deuxièmement, notre recherche apporte un éclairage complémentaire aux stratégies de légitimation dans les secteurs controversés (Fooks et al., 2013 ; Friedman et al., 2015 ; White et al., 2009 ; Yoon et Lam, 2013). Alors que les travaux de ce champ examinent les discours émis aux niveaux organisationnel et sectoriel, notre recherche permet de voir dans quelle mesure les individus mobilisent le même type d'arguments à leur niveau. Elle montre une reprise sélective de ce type de discours par les marketers. Ainsi, seule une de nos trois stratégies d'argumentation fait référence à l'argument de la RSE pour nier les dommages. Cette neutralisation est pourtant présentée comme une des plus répandues dans les secteurs controversés (Fooks et al., 2013 ; Yoon et Lam, 2013). Certains répondants s'en distancient même explicitement.

En outre, la deuxième stratégie d'argumentation la plus mobilisée dans les secteurs controversés qui consiste à s'appuyer sur des études scientifiques pour minimiser les dommages de leurs produits (White et al., 2009) ne se retrouve étonnamment pas dans le discours de nos répondants. Ces disparités entre les registres d'argumentation organisationnels et individuels peuvent s'expliquer par des différences : sectorielles (mauvaise image du tabac par rapport à l'alcool), organisationnelles (culture organisationnelle), temporelles (les documents étudiés par White et al. datent d'avant les années 2000 et une partie importante d'avant les années 90), culturelles (E.U. vs France) et individuelles (niveau de développement moral (Kohlberg, 1969)). Il serait intéressant d'approfondir les raisons de ces différences dans le cadre de recherches futures.

Troisièmement, notre recherche contribue à enrichir la connaissance des neutralisations dans le champ du marketing, en montrant que les stratégies d'argumentation se réfèrent largement à la pratique du métier. Ce résultat constitue une avancée par rapport au champ car, ni la recherche de Vitell et Grove (1987), ni celle de Serviere-Munoz et Malin (2013) n'identifiaient d'arguments propres à cette fonction. Plus précisément, dans notre recherche, les marketers décrivent leur rôle de manière à nourrir la stratégie de neutralisation poursuivie. Soit ils nient les dommages au moyen d'un marketing de la valeur, soit ils se déresponsabilisent en invoquant un marketing affaibli, ou encore ils mobilisent un marketing technique pour échapper à la dimension embarrassante de leur activité. Ainsi, étonnamment, ils positionnent un produit couramment consommé pour s'alcooliser rapidement en «produit de dégustation» ou, à l'inverse, ils évoquent un marketing qui «ne recrute pas de nouveaux consommateurs», qui n'a qu'une «influence indirecte» ou encore qui est moralement neutre. Par conséquent, la vision qu'ils ont du marketing paraît fortement opportuniste. Rares sont les répondants qui prennent du recul par rapport à leur pratique. Sur cette question, le rôle des enseignants-chercheurs en marketing est clef dans la mesure où c'est à eux de construire un référentiel à partir duquel les futurs marketers peuvent évaluer de façon critique leurs pratiques. Les professionnels peuvent également prendre une part active à ce chantier en élaborant un code de déontologie du marketing qui constituerait un référentiel complémentaire contrebalançant celui des discours émis par les organisations (Bergadaà, 2004).

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif d'étudier les neutralisations mobilisées par des décideurs marketing travaillant au sein de secteurs controversés, un terrain sensible, à l'accès difficile et, en cela, faiblement étudié. Elle met en lumière la spécificité des neutralisations employées par les marketers qui font largement référence à leurs pratiques et à leur organisation. Prenant un point de vue nouveau sur les secteurs controversés, celui des comportements non éthiques pro-organisationnels,

elle met en avant différentes manières par lesquelles les salariés se réfèrent à leur organisation pour neutraliser. Elle montre qu'il existe des différences dans le registre des neutralisations mobilisées, notamment au niveau de la loi, suivant que le comportement non éthique pro-organisationnel du salarié est légal ou illégal.

Si nos résultats concernent spécifiquement les secteurs controversés, ils pourraient avoir une portée plus large pour appréhender les situations dans lesquelles les marketers expérimentent un conflit entre les attentes de leur organisation, celles de la société et/ou leurs propres valeurs. Ces situations concernent tant la commercialisation de produits potentiellement nocifs pour la santé (aliments industriels trop gras ou sucrés) ou l'environnement (voitures polluantes) que des pratiques marketing discutables (fausses allégations nutritionnelles).

Notre recherche présente des limites induites par le concept même de neutralisation qu'elle tente d'étudier. La définition de ce terme renvoie à diverses difficultés d'ordres théorique et méthodologique et notamment à celles de différencier les arguments rationnels des techniques de neutralisation (Maruna et Copes, 2005 ; Divard, 2013). Les typologies de neutralisation existantes se recoupent parfois. La relative profusion typologique des neutralisations semble cacher différents niveaux : d'une part, les techniques mobilisées qui s'appuient de façon permanente sur le modèle de Sykes et Matza (1957), et d'autre part, les thématiques mobilisées qui varient d'un contexte de recherche à un autre. Ces remarques appellent une réflexion conceptuelle plus approfondie.

Pour finir, notre recherche soulève plus largement la question de l'influence de l'organisation sur le jugement moral des individus qui travaillent pour son compte. Nos résultats font écho à la pensée de Bauman (2002). Celui-ci explique que l'organisation peut provoquer une indifférence morale chez ses salariés. Ce phénomène survient par le biais des processus qu'elle met en place qui témoignent d'une responsabilité technique plutôt que morale, les relais hiérarchiques instaurant une discipline et l'invisibilité morale fournie aux employés. La politique de responsabilité sociale menée par l'entreprise devrait favoriser la moralité de ses employés. Mais

parce qu'il semble qu'elle soit fréquemment instrumentalisée pour servir ses propres objectifs, il faut chercher ailleurs d'autres leviers pour prémunir les salariés de l'indifférence morale. Selon Bauman, la condition primordiale de l'éthique de l'individu reste « l'instinct moral » qui lui permet d'exercer un jugement autonome, non codifié, c'est-à-dire indépendant de l'organisation et de ses codes éthiques. Par conséquent, cette réflexion désigne l'importance de préserver un espace de réflexion éthique à l'individu dont les modalités restent à identifier.

Remerciements

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à Joëlle Vanhamme et aux évaluateurs de la revue RAM pour leur travail approfondi d'évaluation et leurs précieux conseils qui nous ont permis de faire progresser considérablement notre recherche.

Notes

1. http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/04/19/en-france-l-alcool-et-le-tabac-sont-les-drogues-les-plus-meurtrieres_4904754_4355770.html#5gukfA4A61sQsder.99, dernière consultation juin 2016.
2. Les sociologues du crime distinguent deux grands types de délinquance d'affaires, la fraude commise par des individus, dans le cadre de leur fonction, au détriment de leur organisation (*occupational fraud*) et la fraude commise pour le bénéfice de cette dernière (*corporate crime*). Certains auteurs parlent de comportements non éthiques pro-organisationnels (Umphress et Bingham, 2011) ou également de déviance organisationnelle (Erman et Lundman, 2002) pour désigner de manière plus large cette deuxième catégorie de déviance.
3. "Organizational deviance, in sum, refers to action attributed to an organization which is labelled deviant because it violates the normative expectation surrounding the organization. Moreover, the action is peer and elite supported."
4. "At the heart of neutralisation theory lays the acceptance of both a conventional norm and the situational exceptions to it."
5. Les travaux fondateurs du courant de l'association différentielle sont antérieurs à ceux de Sykes et Matza et ont d'ailleurs inspiré en partie l'analyse des deux sociologues qui s'y réfèrent, notamment les recherches de Sutherland sur la délinquance.
6. Nous nous sommes concentrés sur les expériences vécues en France, dans la mesure où les

- environnements réglementaires des secteurs controversés diffèrent d'un pays à l'autre.
7. Comme l'indique le guide d'entretien, nous avons utilisé le terme de «cas de conscience» qui est plus concret que celui de «problème éthique» pour nos répondants. En outre, cela nous permet d'éviter les risques liés à la polysémie du terme éthique.
 8. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/03/18/20002-20150318ARTFIG00448-le-tabac-en-france-14milliards-de-recettes-fiscales.php>, dernière consultation janvier 2017
 9. Seuls deux entretiens n'ont pu être intégralement retranscrits du fait de problèmes techniques ayant altéré la qualité de l'enregistrement. Nous avons dans ces deux cas travaillé sur la base des notes prises par le chercheur pendant et juste après l'entretien.
 10. Opération promotionnelle consistant à octroyer, lors de l'achat d'un produit, un bon de réduction à valoir sur le prochain achat.

Références bibliographiques

- Anand V, Ashforth BE et Joshi M (2004) Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive* 18(2): 39–53.
- Bandura A, Barbaranelli C, Caprara GV et Pastorelli C (1996) Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology* 71(2): 364–374.
- Bauman Z (2002) *Modernité et holocauste*, trad. Paule Guivarch. Paris: La Fabrique.
- Benson ML (1985) Denying the guilty mind: accounting for involvement in a white-collar crime. *Criminology* 23(4): 583–607.
- Bergadaà M (2004) Evolution de l'épistémè économique et sociale: proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer. *Recherche et Applications en Marketing* 19(1): 55–72.
- Brannen J (1988) Research note the study of sensitive subjects. *The Sociological Review* 36(3): 552–563.
- Chatzidakis A, Hibbert S et Smith A (2007) Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: the role of neutralisation. *Journal of Business Ethics* 74(1): 89–100.
- Clinard MB (1946) Criminological theories of violations of wartime regulations. *American Sociological Review* 11(3): 258–270.
- Cressey DR (1953) *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe, IL: Free Press.
- Cressey DR (1986) Why managers commit fraud. *Australian and New Zealand Journal of Criminology* 19(4): 195–209.
- Cromwell P et Thurman Q (2003) The devil made me do it: use of neutralizations by shoplifters. *Deviant Behavior* 24(6): 535–550.
- Czarniawska B (2004) *Narratives in Social Science Research*. Londres: SAGE.
- Divard R (2013) Comprendre les comportements non éthiques du consommateur: les apports de la théorie de la neutralisation. *Management & Avenir* 60(2): 53–73.
- Ermann MD et Lundman RJ (1978) Deviant acts by complex organizations: deviance and social control at the organizational level of analysis. *The Sociological Quarterly* 19(1): 55–67.
- Erman MD et Lundman RJ (2002) *Corporate and Governmental Deviance: Problems of Organizational Behavior in Contemporary Society*. 6^{ème} édition. New York: Oxford University Press.
- Ferrell OC et Gresham LG (1985) A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing* 49(3): 87–96.
- Fooks G, Gilmore A, Collin J, Holden C et Lee K (2013) The limits of corporate social responsibility: techniques of neutralization, stakeholder management and political CSR. *Journal of Business Ethics* 112(2): 283–299.
- Fortané N (2016) Une mobilisation contre la santé ? Les producteurs d'alcool face à la notion d'addiction. *Sciences Sociales et Santé* 34(1): 77–101.
- Friedman LC, Cheyne A, Givelber D, Gottlieb MA et Daynard RA (2015) Tobacco industry use of personal responsibility rhetoric in public relations and litigation: disguising freedom to blame as freedom of choice. *American Journal of Public Health* 105(2): 250–260.
- Fritzsche DJ et Becker H (1983) Ethical behavior of marketing managers. *Journal of Business Ethics* 2(4): 291–299.
- Fusch PI et Ness LR (2015) Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report* 20(9): 1408–1416.
- Grove SJ, Vitell SJ et Strutton D (1989) Non-normative consumer behavior and the techniques of neutralization. In: *Proceedings of the 1989 AMA Winter Educators Conference*, Chicago, 131–135.
- Gruber V et Schlegelmilch BB (2014) How techniques of neutralization legitimize norm-and attitude-inconsistent consumer behavior. *Journal of Business Ethics* 121(1): 29–45.
- Heath J (2008) Business ethics and moral motivation: a criminological perspective. *Journal of Business Ethics* 83(4): 595–614.
- Holland RW, Meertens RM et Van Vugt M (2002) Dissonance on the road: self-esteem as a moderator of internal and external self-justification strategies. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28(12): 1713–1724.

- Hunt SD et Vitell S (1986) A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing* 6(1): 5–16.
- Kohlberg L (1969) *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization*. In: Goslin DA (éd.) *Handbook of Socialization Theory*. Chicago: Rand McNally, 347–480.
- Lane RE (1953) Why business men violate the law. *The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science* 44(2): 151–165.
- Laslett B et Rapoport R (1975) Collaborative interviewing and interactive research. *Journal of Marriage and the Family* 37(4): 968–977.
- Lee RM (1999) *Doing Research on Sensitive Topics*. Londres: SAGE.
- Lowell J (2011) Managers and moral dissonance: self justification as a big threat to ethical management? *Journal of Business Ethics* 105(1): 17–25.
- Mallin M et Munoz LS (2013) An exploratory study of the role of neutralization on ethical intentions among salespeople. *Marketing Management Journal* 23(2): 1–20.
- Maruna S et Copes H (2005) What have we learned from five decades of neutralization research? *Crime and Justice* 32: 221–320.
- McGregor SL (2008) Conceptualizing immoral and unethical consumption using neutralization theory. *Family and Consumer Sciences Research Journal* 36(3): 261–276.
- Minor WW (1981) Techniques of neutralization: a reconceptualization and empirical examination. *Journal of Research in Crime and Delinquency* 18(2): 295–318.
- Odou P et Bonnin G (2014) Les stratégies de neutralisation de la pression normative par les consommateurs : le cas du téléchargement illégal. *Recherche et Applications en Marketing* 29(1): 114–133.
- Piquero NL, Tibbetts SG et Blankenship MB (2005) Examining the role of differential association and techniques of neutralization in explaining corporate crime. *Deviant Behavior* 26:159–188.
- Reast J, Maon F, Lindgreen A et Vanhamme J (2013) Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: a case study analysis and a bidimensional model. *Journal of Business Ethics* 118(1): 139–153.
- Richards L. (2005), *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. Londres: SAGE.
- Romelaer P (2005) L'entretien de recherche. In: Roussel P et Wacheux F (éd.) *Management des ressources humaines, méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck, 101–137.
- Sachet-Milliat A (2005) Ethique et management: pratiques de pression sur les cadres pour obtenir leur collaboration aux actes de délinquance d'affaires. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (57): 90–107.
- Sachet-Milliat A (2016) Complicity in organizational deviance: the role of internal and external unethical pressures. In: Dion M et Weissstut D (éd.) *Financial Crimes: Psychological, Technological, and Ethical Issues*. Cham: Springer, 201–217.
- Serviere-Munoz L et Mallin ML (2013) How do unethical salespeople sleep at night? The role of neutralizations in the justification of unethical sales intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33(3): 289–306.
- Strauss AL, Soulet M-H, Corbin JM, Emery S et al. (2004) *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg: Academic Press / Saint-Paul.
- Sutherland EH (1940) White-collar criminality. *American Sociological Review* 5(1): 1–12.
- Sykes GM et Matza D (1957) Techniques of neutralization: a theory of delinquency. *American Sociological Review* 22(6): 664–670.
- Umphress EE et Bingham JB (2011) When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science* 22(3): 621–640.
- Vandiver (1972) Why should my conscience bother me. In: Heilbroner R, *In the Name of Profit: Profiles in Corporate Irresponsibility*. Oxford: Doubleday, 146–166.
- Vitell SJ et Grove SJ (1987) Marketing ethics and the techniques of neutralization. *Journal of Business Ethics* 6(6): 433–438.
- Wacheux F (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- White J, Bandura A et Bero LA (2009) Moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research* 16(1): 41–74.
- Yoon S et Lam T-H (2013) The illusion of righteousness: corporate social responsibility practices of the alcohol industry. *BMC Public Health* 13: 630–630.

Annexe I. Guide d'entretien

Je conduis une recherche scientifique sur des situations de problèmes éthiques vécus par les professionnels du marketing. Dans le cadre de l'entretien j'aimerais que vous me parliez de problèmes ou cas de conscience que vous auriez rencontrés dans le cadre de vos fonctions/décisions dans le marketing en France.

Ce que vous me direz restera strictement confidentiel. Ni votre nom, ni celui de votre entreprise ne seront mentionnés. Nous interrogeons plusieurs personnes pour chaque secteur d'activité, ce qui rend impossible l'identification de nos répondants même lorsque l'on cite leur fonction et le type d'entreprise dans lequel ils travaillent. Ces données seront exploitées uniquement dans le cadre de publications dans des revues académiques.

1. **Pouvez-vous brièvement vous présenter en rappelant vos fonctions et votre parcours?**
2. **Vous est-il arrivé dans votre parcours professionnel (et plus précisément dans vos fonctions dans le marketing) d'être confronté à une situation qui vous a posé un cas de conscience? Pouvez-vous me raconter?**

Si plusieurs, privilégier une ou deux qui vous ont le plus marqué.

Relances sur la description du problème évoqué :

- Description du problème
- Description du contexte organisationnel (hiérarchie, culture de l'entreprise, codes d'éthique, service juridique, etc.)
- Description du contexte externe (réglementaire, économique, client, secteur, etc.)
- Protagonistes : personnes ou groupes impliqués dans le problème relaté (juridique/ réglementaire, direction générale, autres services...)
- Focus sur les relations avec le service juridique/réglementaire : description du processus de validation, cas de projets rejetés par le service juridique

Relances sur le cas de conscience et la façon de le résoudre :

- Qu'avez-vous fait face à cette situation? Et pourquoi?
- Quelle(s) décision(s) avez-vous prises? Pouvez-vous expliquer votre choix?

Relances sur d'autres situations posant des cas de conscience :

- Y a-t-il eu des opérations pour lesquelles vous avez pensé que vous franchissiez certaines limites?
- Y a-t-il d'autres décisions où vous vous êtes sentis en porte-à-faux?
- Y a-t-il des exemples d'opérations dans la concurrence qui aurait pu vous poser des cas de conscience si vous aviez du les réaliser vous-même?

3. **Et le fait de travailler dans ce secteur, ça s'est passé comment initialement? Vous vous étiez-posé des questions à l'époque?**

Relances :

- Avez-vous vécu le fait d'accepter ce poste comme un problème?
 - Pourquoi avez-vous accepté?
4. **Pour finir, y a-t-il des secteurs dans lesquels vous n'iriez pas travailler? Pour quelles raisons?**

Annexe 2. Présentation des situations à l'origine des problèmes éthiques des marketers.

Id.	Nbre de cas	Situations relatives
Alcool		
A1	0	Pas de cas reporté
A2	2	Publicité à la limite de la loi Promotion sur un alcool destiné aux jeunes
A3	1	Promotion d'un alcool qui se consomme en «shot» (binge drinking)
A4	4	Promotion en boîte de nuit Publicité ciblant les jeunes attaquée par une association Marketer un produit de faible qualité Marketer un produit qui cible les jeunes
A5	2	Marketer un alcool qui cible les jeunes
A6	2	Promotion agressive sur un alcool fort (bon de réduction) Promotion destinée à désigner un conducteur qui n'a pas bu favorisant les excès d'alcool des autres passagers
A7	0	Pas de cas reporté
A8	4	Animation autour du foot incitant mettant en contact des enfants avec le produit Animation mettant en association alcool et musique Consommateurs venant acheter des produits dès l'ouverture du magasin (alcoolisme) Marketer un alcool qui cible les jeunes (binge drinking)
A9	0	Pas de cas reporté
A10	2	Promotion ciblée sur des gros consommateurs de la marque (bon de réduction). Marketer un alcool qui cible les jeunes
Tabac		
T1	1	Général, lié au secteur : produit toxique
T2	0	Pas de cas reporté
T3	0	Pas de cas reporté
T4	3	Général, lié au secteur : produit toxique Promotion non légale destinée aux buralistes (distribution de cadeaux = briquets) Promotion en boîte de nuit ayant suscité une altercation avec des non-fumeurs géné liée au regard social
T5	1	Distribution de cartouches à l'entourage
T6	2	Général, lié au secteur : produit toxique Innovation sur un produit multi-goût destiné aux jeunes
T7	4	Général, lié au secteur : produit toxique et gêné liée au regard social Repositionnement d'une marque vers une cible sensible (jeunes) Distribution de cartouches à l'entourage