

Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions

Yolande Francois

▶ **To cite this version:**

Yolande Francois. Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions. Conférence Internationale de Gouvernance CIG 2014, Jun 2014, Dijon, France. pp.23. hal-01072539

HAL Id: hal-01072539

https://univ-lyon3.hal.science/hal-01072539

Submitted on 8 Oct 2014

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

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

Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions

Yolande François
Maître de conférences des universités
IAE Lyon
Université Jean Moulin Lyon 3
Centre de Recherche Magellan
Groupe ISEOR
6 cours Albert Thomas
BP 8242
69356 Lyon cedex 08
Mail : yolande.francois@univ-lyon3.fr
Portable : 0664 591 096

Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions

Résumé

Qu'est-ce que la gouvernance éthique et morale des entreprises ?

Cet article s'appuie sur nos interventions en entreprises et notre recherche sur les paradoxes philosophiques de la GEME. Nous allons présenter dans un premier temps la construction de la méthodologie par la résolution progressive des paradoxes philosophiques soulevés par la GEME, puis dans un deuxième temps, nous présenterons la Méthodologie d'Implantation Participative de la GEME construite sur la base de nos interventions dans des entreprises et notre recherche.

Mots clés : Gouvernance, éthique, morale.

Abstract

What moral and ethical corporate governance?

This article is based on our work in businesses and our research on the philosophical paradoxes of GEME. We present a first step the construction of the methodology by the gradual resolution of philosophical paradoxes raised by the GEME, then in a second step, we will present the methodology of Participatory Implementation GEME built on the basis of our work in businesses and our research.

Keys words : Governance, ethic, moral.

Le système de Gouvernance Ethique et Morale des Entreprises : principes et actions

La question de la Gouvernance Ethique et Morale de l'Entreprise repose sur les conceptions et les fondements auxquels se rattachent non seulement les concepts théoriques mais également les concepts pratiques de toute gouvernance d'entreprise. Notre première recherche nous a permis de dégager des paradoxes philosophiques en termes de morale et d'éthique. Nous parlerons d'éthique au sens kantien, à savoir en dehors de la morale mais dans le respect d'un ensemble de valeurs, et au sens de Ludwig Wittgenstein, qui considère l'éthique en fonction de la tournure des actions entreprises et du sens que leur attribuent les individus. Nous devrons travailler plus particulièrement sur le mobile qui conduit l'entreprise à mettre en place un système de gouvernance éthique et morale.

Un système est par nature composé de facteurs ou de variables qui interagissent entre elles. Pour définir ce système, nous devons essayer de résoudre auparavant tous les paradoxes philosophiques soulevés lors de notre recherche initiale (François, 2011). Le premier facteur ou composante d'une éthique d'entreprise est souvent concrétisé par un document éthique ou un système de Valeurs. Cet article va présenter la résolution de paradoxes philosophiques de l'éthique d'entreprises pour essayer d'identifier les enjeux épistémologiques d'une gouvernance éthique et morale.

1. Résolution des paradoxes philosophiques de l'éthique d'entreprise actuelle (François, 2011)

1.1 L'application de l'éthique de la discussion de Habermas (2003) à une gouvernance éthique et morale de l'entreprise

En matière d'éthique d'entreprise, les sciences de gestion se sont intéressé dans un premier temps à Habermas (2003) pour son éthique de la discussion.

Cependant, la construction de l'éthique de la discussion repose clairement sur la participation de tous les acteurs concernés (Habermas, 2003). Cela n'est donc possible que par le fait que chacun essaie d'adopter le point de vue de l'autre. La réalité du terrain de l'entreprise montre que l'éthique d'entreprise est l'objet généralement, de la seule discussion et donc participation

de seules deux parties prenantes des entreprises : la direction et les actionnaires[1]. Très rarement voir jamais, la discussion n'est étendue aux salariés, eux aussi destinataires de cette éthique. Pour résoudre ce premier paradoxe, la gouvernance éthique et morale de l'entreprise devrait être basée sur une implication réelle de tous les acteurs de l'entreprise.

L'éthique de la discussion mobilise en effet, l'impératif catégorique applicable aux acteurs, ce qui suppose la participation de ces acteurs (étude des points de vue réciproques) tandis que l'éthique d'entreprise, mobilisant également quelquefois l'impératif catégorique, mais une participation d'une partie seulement des acteurs à la discussion. Habermas (2003) précise que « la volonté d'une personne se trouve ainsi déterminée par des raisons qui doivent également valoir pour toutes les autres personnes (pour autant qu'elles soient considérées comme étant membres d'une même communauté morale). Cette interpénétration de la volonté libre et de la raison pratique permet de voir en la communauté morale (l'entreprise), une communauté inclusive et auto – législatrice d'individus libres et égaux (ce qui pose le problème du lien de subordination, des liens hiérarchiques, et des pressions environnementales : les salariés sont-ils libres ?) estimant devoir se traiter réciproquement comme des fins en soi (l'entreprise utilise-t-elle vraiment ses salariés comme une fin et non comme un moyen de produire des biens et services ?) ». Allons plus avant encore dans cette éthique de la discussion, et nous trouvons que pour Habermas (2003, p. 26-27) la discussion accorde en effet les deux conditions :

« Première condition : chaque participant individuel est libre, en ce sens qu'il dispose de l'autorité épistémique, en première personne, qui lui permet de prendre position. » :

Les salariés sont-ils libres ? Mais comme ils ne participent pas à la discussion, cela semblerait n'avoir que peu d'importance. Les dirigeants sont-ils libres alors ? Si on considère que les contraintes économiques et l'attribution d'objectifs ne constituent pas des « chaînes », alors peut-être sont-ils libres. Les actionnaires, autres acteurs de l'éthique d'entreprise, sont – ils libres ? Si on ne considère pas la recherche de maximisation des profits comme des « chaînes » alors on peut dire qu'ils sont libres.

«Deuxième condition : cette autorité épistémique est exercée conformément à la recherche d'un accord raisonné, sélectionnant ainsi les solutions, qui seules, sont rationnellement acceptables pour toutes les personnes impliquées et concernées ». (Habermas, 2003, p. 26-27).

Avant tout, nous pourrions définir une communauté morale au sens de Durkheim (2004, p. 56) comme « un système de règles de conduite ». Or, si nous parlons de communauté morale, il pourrait alors s'agir par extension, d'un système de règles de conduite accepté par

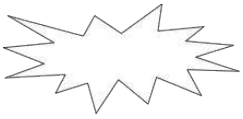
[1] Enquête menée auprès de 135 managers et dirigeants, en 2011.

toute cette communauté, et donc par tous les membres de l'entreprise. La notion d'individus libres et égaux pose en effet plus de problèmes en entreprise. L'entreprise pourrait alors engager un processus de discussion en se détachant de ses ancrages hiérarchiques pour fonctionner sur le plan de la mise en œuvre d'une gouvernance éthique et morale, de la liberté et de l'égalité de tous les acteurs pendant la discussion.

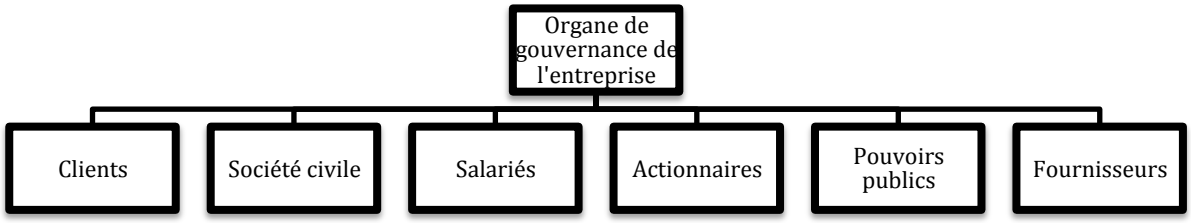
Sans cette position particulière, le premier paradoxe philosophique ne peut être résolu. Pour appliquer une véritable gouvernance éthique et morale, il faudrait donc considérer avant tout l'entreprise, non plus comme une simple organisation mais selon la définition de François Perroux (1944)[2] :« L'entreprise combine les facteurs de la production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché. Elle ne tend pas immédiatement et principalement à satisfaire les besoins de ses membres. Elle s'oppose sous ce rapport à diverses unités de l'économie agricole où des économies fermées de villa et de domaine avaient pour objet principal d'assurer la subsistance de leurs membres. Pourvu qu'elle puisse vendre son produit au coût ou au-dessus du coût, l'entreprise est satisfaite. Elle répond à l'appel des besoins solvables sur le marché ; elle se conforme à la hiérarchie de leur solvabilité et non à celle de leur urgence appréciée en termes de laboratoire ou par référence à la morale d'un groupe. »

Ainsi nous obtenons une entreprise (Gilormini, 2010) :

Figure 1 : L'entreprise comme assemblée de citoyenneté



Paradoxes de la GEME



Cette définition de l'entreprise perrousienne et de ses composantes nous permet d'identifier clairement les parties prenantes liées à la gouvernance éthique et morale en faisant apparaître

[2] François Perroux est né à Lyon en 1903. Il soutient sa thèse, *Le problème du profit*, en 1926 avant d'être agrégé en 1925, professeur à la faculté de droit de Lyon, puis à Sciences po et au Collège de France. Il fonde l'lSMEA en 1944 qui est à l'origine de revues encore publiées aujourd'hui comme *Économie et société* (anciennement *Cahiers de l'ISEA*). Ses nombreuses publications, jusqu'à sa disparition en 1987, s'inscrivent dans l'école française de sociologie économique qui prend pour prémisse que le comportement économique est encastré dans des institutions, des normes et de valeurs.

les salariés devant alors acteurs de cette nouvelle gouvernance. Et pour être acteurs, ces derniers devraient participer à la construction de ce nouveau système de gouvernance.

Ce qui permet de corroborer l'éthique de la discussion (Habermas, 2003) en gouvernance éthique et morale par la mise en action des salariés à l'élaboration d'une telle gouvernance.

Le modèle d'entreprise de Perroux (1978) permet ainsi à non seulement positionner l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise en matière de gouvernance éthique et morale mais également à identifier le type de processus de mobilisation à mettre en place pour implanter une gouvernance éthique et morale réelle et efficace.

Autre point à soulever dans la mobilisation de Habermas (2003, p. 45) en éthique d'entreprise réside dans les conditions de pratiques de la discussion : « En premier lieu, il s'agit des conditions économiques, sociales et culturelles permettant une participation inclusive et compétente à la discussion pratique de tous ceux qui sont concernés par ce sur quoi porte celle-ci. »

L'identification et la mobilisation de l'entreprise Perrousienne permet de répondre à ce paradoxe en identifiant de manière participative l'ensemble des acteurs, au sens large et démocratique de la gouvernance de l'entreprise. « En second lieu, il en va de la condition selon laquelle toute personne ayant accepté de se soumettre à des normes qui seraient inter-subjectivement reconnues, peut en même temps escompter que tous les autres participants à la discussion soient également prêts à se conformer à de telles normes ». (Habermas, p.46)

Ainsi le problème de ces normes devant être respectées par des individus qui n'auraient pas participé à la discussion auparavant semble être résolu par la mise en œuvre d'une réelle participation démocratique de tous les acteurs. En appliquant un espace de discussion basé sur l'acceptation de la liberté individuelle et de l'égalité des acteurs comme postulat de départ de toute démarche de gouvernance éthique et morale, les normes d'entreprise pourraient être formées dans des conditions libres en raison du contrat d'objectifs, de travail ou encore sous la contrainte de la législation… La « validité » de Habermas (2003) d'une norme morale indique que celle-ci « mérite » d'être universellement reconnue en raison de sa capacité à lier, uniquement en vertu de raison, la volonté de ses destinataires. Si seuls, les destinataires sont les salariés, le terme universel est donc mal à propos pour la transférabilité de cette approche. Chaque entreprise possède ses propres documents éthiques[3] et l'on ne peut parler d'universalisation de l'éthique d'entreprise hormis sous l'injonction des règles législatives. En

[3] Enquête menée auprès de 135 managers et dirigeants, en 2011, représentant 87 entreprises.

revanche l'extension de la norme morale à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise perrousienne permettrait ici une « universalité limitée au cosmos de l'entreprise ».

L'union de volontés des acteurs de l'organisation, destinataires de la norme, pourrait alors s'opérer par l'intermédiaire de la norme établie et non plus par contrainte et sous la pression environnementale.

C'est parce que « le monde moral que, en tant que personnes morales nous avons à faire advenir, possède une signification constructive » (Habermas, 2003, P. 58). C'est la raison pour laquelle la projection d'un monde social inclusif pour Habermas, constitué des relations interpersonnelles bien ordonnées intervenant entre les membres, libres et égaux, et c'est ici également où dans un processus participatif d'implantation d'une gouvernance éthique et morale, nous pourrions « détruire » cette pierre d'achoppement, d'une association s'autodéterminant (Kant, 1781) pouvant en effet servir comme substitut à la référence ontologique à un monde objectif.

Enfin, nous retiendrons que pour Habermas (2003), l'éthique de la discussion entend prouver que la dynamique requise, fondée sur la recherche réciproque de l'adoption de la perspective d'autrui, est intégrée aux présupposés pragmatiques de la discussion pratique elle-même. Or l'éthique d'entreprise est généralement descendante[4]. Aucune réciprocité ne semble réelle quand il s'agit du document éthique. La gouvernance éthique et moral recherchée selon la méthode participante et le modèle perrousien de l'entreprise pourrait produire une éthique construite sur et issue d'un consensus.

1.2 Le principe Responsabilité de Jonas (2005)

Les Sciences de Gestion ont mobilisé Jonas (2005) pour son principe responsabilité. Pour Jonas, la transformation de l'agir humain « rend également nécessaire une transformation de l'éthique » (Jonas, 2005, p. 21). Jonas dénonce les limites des anciennes éthiques. Il va alors proposer une éthique plus contemporaine liée au principe responsabilité. Nous allons reprendre ici les grands principes de Jonas (2005) et essayer de délimiter leurs apports en terme de gouvernance éthique et morale. Pour Jonas (2005), toutes les éthiques traditionnelles sont porteuses de la maxime « Aime ton prochain comme toi-même ».

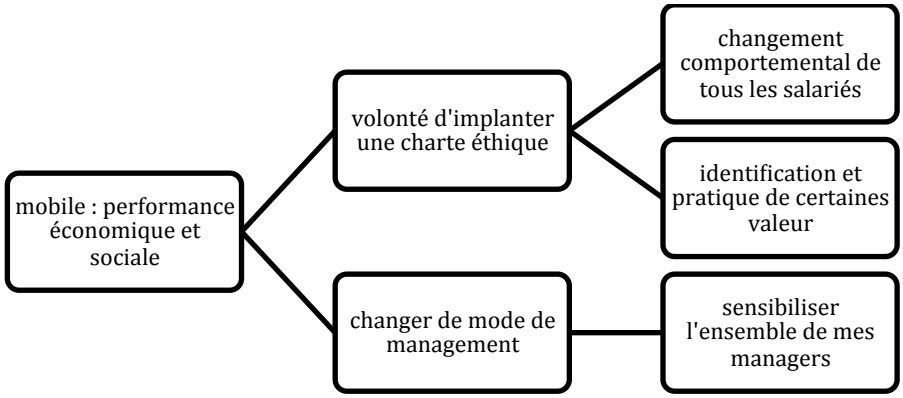
La gouvernance éthique et morale des entreprises devrait alors veiller, lorsque l'on veut appliquer ce « principe responsabilité » à définir les termes d' « effets non voulus, acte bien intentionné, bien réfléchi et bien exécuté (Jonas, 2005) ». Le schéma Causes – Effets semble

[4] Enquête menée auprès de 135 managers et dirigeants, en 2011, représentant 87 entreprises.

avoir son efficacité en ce sens que, lorsque les mobiles de l'action n'ont pas le caractère de volonté libre (Kant, 1781), ou qu'ils sont nés d'une intention intéressée, les résultats de l'action en portent l'indélébile trace « négative ». Une sorte de prise en compte des « conséquences de l'agir humain ».

Ainsi avant toute volonté de l'entreprise à s'engager dans un nouveau mode de gouvernance (éthique et moral), un schéma causes – effets pourrait être construit par l'entreprise pour connaître l'ampleur et les répercussions de sa démarche. L'entreprise devrait opérer un diagnostic sur ce qu'elle est, ce qu'elle cherche ou ce qu'elle veut, comment elle veut y aller et surtout pourquoi elle veut y aller, avant de se lancer dans la construction d'une éthique.

Figure 2 : Arbre causes / effets



Or si le mobile reste la performance économique et sociale de l'entreprise, l'éthique de cette entreprise se situera en dehors du champ de la morale au sens de Kant (1781). Nous retomberions alors dans l'impossibilité de mobiliser un outil majeur : l'éthique de la discussion.

C'est en faisant ressortir clairement le mobile que l'entreprise pourra prendre conscience des limites de sa démarche éthique conditionnant fortement le degré de réussite de son nouveau système. La performance économique et sociale devrait être un effet ou une conséquence positive de la gouvernance éthique et morale mais non pas son point de départ. Le point de départ devrait se situer dans la recherche du bien-être des parties prenantes de l'entreprise perrousienne. Car pour Jonas (2005) l'éthique concerne l'agir humain, or l'agir humain relève du présent et ce sont les conséquences de cet agir qui concernent l'avenir. Jonas (2005, p.45) justifie l'existence de l'éthique par le fait que les hommes agissent : « Les nouveaux types et les nouvelles dimensions de l'agir réclament une éthique de la prévision et de la responsabilité qui leur soit commensurable et qui est aussi nouvelle que le sont les éventualités auxquelles elle a affaire ».

Les ingrédients d'une éthique selon Jonas (2005) seraient donc la gratitude, la piété, le respect. L'éthique devrait pour être correcte, disposer d'un « principe qui ne soit pas lui-même incertain (Jonas, 2005) ».

En synthèse, les premières différenciations de la théorie de la responsabilité résident en (Jonas, 2005) : « La condition de la responsabilité est le pouvoir causal. L'acteur doit répondre de son acte : il est tenu pour responsable de ses conséquences et le cas échéant on lui en porter la responsabilité ». Nous revenons alors à notre Arbre Causal qui pourrait permettre à l'entreprise d'identifier et de réfléchir sur le motif ou le mobile qui a conduit l'action de l'entreprise. Ce serait à cette condition, la qualification de la volonté de l'entreprise par la qualification de son mobile qu'une gouvernance éthique et morale aura toutes ses chances d'être une réalité empirique.

1.3 Le paradoxe de la volonté libre de Kant et celui de la liberté de l'individu de Wittgenstein

Rappelons que pour Wittgenstein (1924) : « Le style, c'est l'homme ». « Le style, c'est l'homme même ». L'éthique est raison de circonstances. Il n'y a rien d'extraordinaire pour Wittgenstein (1924) à ce que le caractère d'un homme puisse être influencé par le monde extérieur. Cela signifie alors simplement que, conformément à ce qu'enseigne l'expérience, les hommes changent avec les circonstances. L'environnement d'un homme pourrait exercer une contrainte sur l'élément éthique en lui car néanmoins, dans certaines circonstances, l'homme se sentira obligé d'agir de telle ou telle manière. La question centrale de l'éthique est issue pour part de l'adaptation de la formule de Moore (1903) dans Principia Ethica: « L'éthique est l'enquête visant à déterminer ce qui a de la valeur ou ce qui importe vraiment ; j'aurai pu aussi dire que l'éthique est l'enquête visant à déterminer le sens de la vie, ce qui rend la vie digne d'être vécue, la façon de vivre correcte ».

Il semble alors exister deux sens très différents pour Wittgenstein (1924) et qui sont issus de cette approche de l'éthique : Le sens trivial ou relatif et le sens éthique ou absolu. Le sens relatif veut simplement dire conforme à un certain standard prédéterminé. La prise de décision en gouvernance d'entreprise se fait sous contraintes multiples, les décisions du manager également. Les acteurs de l'entreprise suivent les lois de l'organisation et sont tenus pour responsables de ce qu'ils font. Ils n'agissent pas de la manière dont ils veulent même si leur latitude d'action est plus ou moins importante, par exemple, dans le cadre d'un manager cadre dirigeant. Ils conservent néanmoins la contrainte de la Direction Générale et des actionnaires. Or pour Wittgenstein (1924), seul l'homme libre peut être tenu responsable de ses actes et

donc un homme non libre, n'est pas responsable de ses actes. Ce qui pose deux problèmes relatifs à la responsabilité en entreprise.

Le premier au sens kantien (Kant, 1781) de l'existence d'une volonté non libre ; le deuxième au sens de Wittgenstein (1924) car l'homme n'étant pas libre, lié par un contrat de travail engendrant un lien de subordination, il ne devrait être tenu pour responsable.

Le premier problème au sens kantien semblerait nous obliger à procéder, avant de parler d'éthique d'entreprise, à une identification et une fixation claire des mobiles qui conduisent l'entreprise, et donc la volonté des initiateurs de la démarche éthique, à vouloir implanter un système de gouvernance éthique et morale. La volonté libre qui est condition de l'action morale pour Kant (1781) est ici représentée par la symbolique de l'engagement d'une reconnaissance de la « liberté et égalité des acteurs ».

Pour ce qui est du deuxième problème de la liberté de l'individu corollaire de sa responsabilité pour Wittgenstein (1924), la volonté de changement de mode de gouvernance vers un fonctionnement éthique et moral en utilisant l'éthique de la discussion permettrait de rendre « acteurs » les individus dans le choix des valeurs qui vont être identifiées et donc les rendre responsables réellement du fait de leur participation effective à leur élaboration. Si le manager dans sa prise décision perçoit la contrainte ou introduit la notion de contrainte, cela révèle déjà au sens de Wittgenstein (1916) une façon particulière de considérer les événements (la situation de management en l'occurrence) et donc une manière particulière de voir les choses. L'introduction d'un document éthique, loin de libérer les individus du doute et de débats intérieurs, risque de renforcer la contrainte autour de la décision et donc encourager à la non responsabilité wittgensteinienne de l'entreprise au regard de leur volonté non libre. L'implantation d'une gouvernance éthique et morale devrait être rigoureusement étudiée et suivre toutes les étapes nécessaires pour ne pas enfermer et entraver la bonne marche de l'entreprise au lieu de la libérer et de lui fournir de nouveaux moyens d'essor.

Lorsque le salarié agit sous la contrainte d'un « document éthique », s'il respecte ce document et que cela l'amène à agir d'une mauvaise façon tout en respectant ce document, devons-nous le tenir pour autant responsable de ce qu'il fait ?

D'où le troisième paradoxe philosophique. Mais alors, en partant du principe d'une production participative des acteurs et de l'application de ces principes d'actions, comment le salarié pourrait – il « mal agir » avec ces principes éthiques que lui-même a contribué à construire ? Ainsi, sa propre compréhension du monde et son mode de vie individuel ne peuvent venir perturber ses actes eu sein de l'entreprise. Nous éviterions ainsi le problème de la responsabilité sous contraintes de Wittgenstein (1924) par rapport à l'action, puisque

l'individu a lui-même ordonné cette action. Le problème du choix se sera posé auparavant, dans la construction du nouveau système de gouvernance éthique et moral et non plus au niveau de son application, qui se trouverait alors potentiellement libérée de tout frein humain grâce à son mécanisme de construction originel par les tous les individus.
La liberté wittgensteinienne de l'individu (Wittgenstein, 1916) qui le rend responsable de ses actes en cas de manquement dans le fonctionnement de ce nouveau mode de gouvernance, a été exercée au départ du système et pourrait donc être invoquée à la finalité du fonctionnement du système. La volonté qui préside l'action doit permettre le libre choix. Ce serait pour cette raison fondamentale, que toute démarche de gouvernance éthique et morale devrait, a priori, s'inscrire dans l'implication de tous les acteurs.

1.3 L'éthique comme mode de vie individuelle (Wittgenstein, 1890)

L'éthique wittgensteinienne (Wittgenstein, 1924) est un mode de vie. Or un mode de vie s'applique à un individu, ce qui constitue le quatrième paradoxe de l'éthique d'entreprise. L'entreprise n'est pas un individu mais un groupe d'individus. L'entreprise ne peut donc avoir une éthique au sens de Wittgenstein (1924), seul le vouloir des individus qui la composent est porteur de l'éthique et nous ne pouvons avancer que d'une part l'entreprise en tant que personne morale soit dotée d'un vouloir, et que d'autre part, l'éthique de l'entreprise soit la somme des éthiques individuelles, principe beaucoup trop réducteur.
Pour résoudre ce paradoxe, l'entreprise devra intégrer tous les individus qui seront concernés par son nouveau mode de gouvernance afin que toutes ces éthiques individuelles puissent, éventuellement, composer une éthique commune. Il s'agirait de la condition incontournable de la possible existence d'une éthique d'entreprise, partie intégrante d'une gouvernance éthique et morale.

1.4 L'éthique d'entreprise est ce qu'est la morale aux hommes

Il existe un important glissement sémantique concernant l'utilisation même du terme éthique en entreprise. La morale en philosophie a pour charge de régler les rapports entre les hommes même si pour ce faire, elle a besoin d'une éthique préalable. En entreprise, l'éthique est utilisée comme le moyen de régler les rapports entre les hommes et pour le faire, elle utilise souvent un code, une déontologie ou une charte (Cinquième paradoxe de l'éthique en gouvernance d'entreprise).

La gouvernance éthique et morale visée par l'entreprise semblerait alors ressortir d'une éthique particulière, spécifique à sa propre gouvernance. Si seul l'outil Charte Ethique est mis en place, l'organisation pourrait ressembler alors comme fonctionnant partiellement. La gouvernance éthique et morale est un concept plus large, englobant non seulement le document éthique mais également le mode de management, la stratégie de l'entreprise et sa gestion des risques psychosociaux.

2. Proposition de modèles, théories et principes pouvant être mobilisés en gouvernance éthique et morale de l'entreprise

Une gouvernance éthique et morale pourrait mobiliser nombre d'approches philosophiques afin d'essayer d'en fonder les principes et les actions. Cette nouvelle gouvernance implique plus que la simple mise en place d'une charte éthique. La gouvernance éthique et morale devrait être un véritable système de gouvernance des entreprises réellement préoccupées par le bien-être de leurs salariés.

Pour ce faire, certains principes philosophiques pourraient contribuer à sa construction (François, 2013).

2.1 Le « Test de réversibilité » (K. Baïer, 1995) et la règle d'or (Camfield, 1671)

La gouvernance éthique et morale serait enrichie par l'utilisation du « Test de réversibilité » ainsi que de la règle d'or présentée par Kurt Baïer. Pierre Blackburn (1996) présente notamment le test de réversibilité et de la règle d'or de Kurt Baïer. D'après ce test un jugement moral est désintéressé s'il demeure inchangé même lorsque les rôles des personnes en cause sont intervertis. Il s'agit de la Règle d'or de Confucius. Et si c'était moi qui jugeais mon supérieur, aurai-je les mêmes critères, exigences, approches de la performance ? Si oui, alors même en cas de critiques renouvelées, je me sentirai moins en situation d'injustice que dans le cas contraire qui viendrait heurter ma vision des choses, du management et de la façon de travailler, de collaborer. Il revient ici à dire que plus les valeurs entre managers et collaborateurs sont proches et partagées, plus la collaboration sera efficace et les risques psychosociaux plus faibles. Nous ne faisons pas référence pas ici aux valeurs de l'entreprise mais aux valeurs personnelles ou professionnelles partagées par une équipe sur la façon de travailler et de gérer les hommes en entreprise.

Ces valeurs qui sont discutées. Elles devraient être intégrées dans le document éthique de la gouvernance éthique et morale. Ce document se révèlerait donc sensiblement différent de tous les autres documents éthiques mis en place jusqu'à présent dans les entreprises.

2.2 Test d'universalité de Kant (1781)

Ce test, quant à lui, dit qu'un jugement porté dans une situation donnée est moral si et seulement si l'on est prêt à recommander à quiconque se trouve dans une situation essentiellement similaire de juger de la même manière. Les jugements portés par les managers sur leurs collaborateurs sont-ils universalisables à tout autre collaborateur ? Si oui, alors ce jugement sera objectif et ne pourra engendrer de risques psychosociaux. Dans le cas contraire, si le jugement devait changer, lié ne serait-ce qu'à la personnalité du collaborateur, alors le jugement porté n'est pas moral. Or en gestion des ressources humaines, nous savons tous que nous prenons en considération des critères de comportement, de personnalité lors de l'évaluation ne serait-ce que du potentiel. Si je ne peux universaliser mon jugement sur mon collaborateur, je développerai peut-être alors un sentiment d'injustice qui m'amènera à l'échec managérial et à l'inefficacité de mon système de gouvernance éthique et moral.

2.3 Le voile d'ignorance de Rawls ou la théorie de la justice (1971)

Un mode de gouvernance éthique et moral pourrait s'appuyer également sur le test du Voile d'ignorance de Rawls ou théorie de la justice (François, 2013). Un jugement est moral s'il correspond à celui que nous porterions dans la situation hypothétique où un « voile d'ignorance » nous cacherait notamment notre place dans la société, notre classe sociale, nos talents naturels, nos forces et nos faiblesses et la génération à laquelle nous appartenons. Un tel voile d'ignorance nous enlèverait la possibilité de porter le jugement qui favoriserait le type de personne que nous sommes, il nous forcerait à être désintéressé. Tout jugement dans le cadre d'une situation de management dans un système éthique et moral devrait, a priori, tenir compte de ces conditions. Il faudrait alors modifier la décision au regard de ce critère.

2.4 Les principes « à première vue » de Ross David (1930)

Les principes « à première vue » de Ross David :

- on doit être bienveillant
- on ne doit pas nuire à autrui
- on doit être reconnaissant

- on doit être juste (devant les distributions injustes)
- on doit respecter ses engagements.

Il s'agit pour D. Ross des principes présumés bons sur le plan moral.

2.5 Le niveau intuitif et le niveau critique de Richard Hare (1981)

Le niveau intuitif ou spontané : lorsque l'on demeure sur le plan des principes à première vue de Ross, on est incapable dans une situation donnée de déterminer ce que l'on doit faire. On se trouve alors au niveau que Hare appelle intuitif ou spontané. Pour prendre une décision, il faut donc dépasser le simple examen ou l'application spontanée de ces principes. Mais avant de passer à l'examen de l'autre niveau (niveau réflexif) Hare caractérise le niveau intuitif.

Le niveau critique : il s'agit d'utiliser tous nos « outils intellectuels (nos théories, les principes généraux logiques, notre compréhension, ce qui constitue d'un point de vue moral, notre connaissance de la psychologie et de la réalité humaine). Alors nous tentons de résoudre des dilemmes moraux.

Nous étudions notre propre fonctionnement intuitif pour éventuellement ajuster nos principes à première vue.

Pour le niveau intuitif ou spontané : On y applique les principes à première vue de Ross et des principes associés, qui sont le fruit de notre éducation et de notre culture. Ces principes nous permettent de fonctionner en « mode automatique » dans les situations quotidiennes. Ce faisant, ils nous aident à nous débrouiller face à la complexité des situations réelles. La violation d'un de ces principes même lorsque nous n'avons pas le choix, engendre de la culpabilité. Devant un dilemme moral insoluble au niveau intuitif ou lorsque l'on réfléchit de manière plus théorique nous passons au niveau critique.

Pour le niveau critique : On y applique les principes logiques généraux. On utilise ses réflexions sur la nature du point de vue moral (notamment les quatre tests). On utilise sa connaissance de la psychologie et de la réalité humaines. On s'y rapporte à certains jugements moraux fondamentaux qui apparaissent extrêmement solides. Ce qui nous permet de faire des modifications, des ajouts ou des retranchements de principes à première vue et des principes associés en repassant du niveau critique au niveau intuitif.

2.6 La justification par le double effet (Kant, 1781)

Cas numéro un : Il s'agit d'un mauvais moyen en soi menant à un but valable. Il s'agit ici d'un cas inadmissible parce qu'on utilise un moyen qui est mauvais en soi.

Cas numéro deux : Il s'agit d'un moyen qui n'est pas mauvais en soi et qui mène à des conséquences négatives qui permettent d'atteindre un but valable. Il s'agit là encore d'un cas inadmissible parce que les conséquences négatives sont un moyen.
Cas numéro trois : Double effet. Il s'agit d'un moyen qui n'est pas mauvais en soi et qui mène à un but valable mais produisant aussi des conséquences négatives. Ce cas est admissible aux conditions suivantes : Les conséquences négatives ne sont pas visées intentionnellement mais ne sont qu'un effet secondaire. La gravité des conséquences négatives est proportionnelle à la valeur du but poursuivi. Les conséquences négatives ne sont pas un moyen de produire des conséquences positives.

2.7 Helvétius (1827)

Le concept d'Helvétius quant à lui, considère l'être humain comme une sorte de coquille vide à sa naissance. Il agit en fonction de son intérêt personnel, qui est du ressort de ses actions, car il fuit la souffrance et poursuit les plaisirs. Au départ, cet intérêt personnel n'est ni étroit, ni large. Les institutions peuvent être d'ordre social, juridique, économique ou éducationnel. En tout cas, il existe de bonnes institutions et de mauvaises institutions. Les mauvaises institutions permettent à l'intérêt personnel de prendre une forme étroite, mesquine. Les bonnes institutions permettent à l'intérêt de prendre une forme large, noble. L'individu développe alors un caractère altruiste et prend un plaisir personnel à agir dans l'intérêt d'autrui. Les bonnes institutions récompensent ce qui promeut le bien-être commun et réprimandent ce qui a l'effet contraire.

2.8 Sidgwick et la notion d'inégalité arbitraire (1874)

Pour Sidgwick, la justice distributive ne signifie pas nécessairement l'égalité mais l'absence d'inégalité arbitraire. La notion d'inégalité arbitraire est constituée par un avantage ou un désavantage qu'un individu ne mérite pas.
Si nous présentons la notion de mérite selon Sidgwick, nous obtenons le tableau 1 « Inégalité arbitraire » suivant :

Critère du besoin	Critère d'excellence	Critère de l'effort du sacrifice	Critère de l'entente
Il en a besoin	C'est le meilleur	Il a fait des efforts et des sacrifices	Il y a eu une entente conclue librement et avec toute l'information nécessaire

Mais, au final, comment fonder réellement une gouvernance éthique et morale de l'entreprise à l'aide de principes philosophiques ?

Toute gouvernance d'entreprise est composée de plusieurs dimensions : stratégie, management… A ces dimensions, nous trouvons plus généralement aujourd'hui une volonté de démarche éthique et de responsabilité sociale et sociétale.
Mais qu'en est-il aujourd'hui de ces modèles éthiques ou de ces démarches RSE ?
Nous pouvons constater un manque de fondement quant à l'élaboration des ces théories ou courants de gouvernance d'un point de vue épistémologique.
Les différents auteurs en Philosophie mobilisés en Sciences de Gestion, nous ont ouvert a voie pour une lecture philosophique de la phénoménologie organisationnelle. Ainsi, les Sciences de gestion peuvent trouver en Philosophie matière à fonder la gouvernance éthique et morale des entreprises.
Kant (1781) nous oriente vers une analyse poussée de la raison qui pousse l'entreprise à agir en terme d'éthique.
Habermas (2003) nous offre la possibilité d'une éthique de la discussion sous conditions de faire participer tous les acteurs de manière égale à cette construction. Pour ce faire, Perroux (1986) nous apporte une aide en définissant l'entreprise comme combinant les facteurs de la production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché et comme ne tendant pas immédiatement et principalement à satisfaire les besoins de ses membres. Ainsi, il nous fait prendre conscience que l'entreprise n'est pas naturellement tournée vers l'ensemble de ses membres de manière directe, et qu'il faut donc veiller attentivement à la prise en considération des attentes, notamment des collaborateurs, en terme d'éthique et de morale.
Enfin Jonas (2005) peut permettre à l'entreprise d'identifier les effets non voulus de ses actes en matière d'éthique, et surtout de réfléchir à sa démarche en terme d'acte bien intentionné, bien réfléchi et bien exécuté.
Mais pour ce qui est de fonder réellement une gouvernance éthique et morale de l'entreprise, il est des principes philosophiques mobilisables et permettant alors une construction épistémologique de l'éthique et de la morale d'entreprise (François, 2011).

Il s'agit du « Test de réversibilité » (K. Baïer, 1995) et la règle d'or (Camfield, 1671) permettant l'inversion cognitive des rôles des acteurs pour fonder la décision.

Ainsi nous pourrions mobiliser :

Le Test d'universalité de Kant (1781) interrogeant les managers sur l'universalité de leurs jugements sur des situations de management.

Le voile d'ignorance de Rawls ou la théorie de la justice (1971) qui nous permettrait d'identifier si notre jugement est moral s'il correspond à celui que nous porterions dans la situation hypothétique où un « voile d'ignorance » nous cacherait notamment notre place dans la société, notre classe sociale, nos talents naturels, nos forces et nos faiblesses et la génération à laquelle nous appartenons.

Les principes « à première vue » de Ross David (1930) présumés bons sur le plan moral.

Le niveau intuitif et le niveau critique de Richard Hare (1981) qui nous permettrait d'identifer le niveau auquel se situe notre décision.

Et enfin Helvétius (1827) nous permettrait de prendre conscience de la nature égoïste de l'être humain, tourné vers son intérêt personnel, et ainsi de réfléchir au fondement qui a conduit notre action ou notre décision.

Mais la difficulté majeure réside dans l'adéquation réelle des discours de l'équipe dirigeante face aux impératifs économiques de fonctionnement de l'entreprise afin de développer confiance des salariés récipiendaires face à ce nouveau comportement. Construire l'entreprise de demain n'est pas chose facile, ni aisée.

Bibliographie

BLACKBURN P., (1996), « L'éthique », *Editions ERPI*, Paris.

DURKHEIM E., (2004), « Sociologie et Philosophie », *PUF*. Paris.

FRANÇOIS Y., (2011), « Les paradoxes de la Gouvernance Ethique et morale des Entreprises : une rencontre philosophique », *EUE*, Francfort.

FRANÇOIS Y., (2012), « L'éthique, la morale et les risques psychosociaux : quelle aide pour l'entreprise ? », *PAF*, Bruxelles.

GILORMINI P. (2003), « Une lecture managériale de François Perroux appliquée à la question de la responsabilité sociale des entreprises, De la stratégie à la citoyenneté d'entreprise », *ESDES-Recherche*.

HABERMAS J., (2003), « L'éthique de la discussion et la question de la vérité », *Nouveau Collège de Philosophie, Grasset Editions*, Paris.

JONAS, (2005), « Le principe responsabilité », *Edition Flammarion*, Paris.

KANT E., (1781), « Critique de la raison pure », *PUF*, Paris.

MOORE G. E., (1903), « Principia Ethica », *Cambridge,* The University Press.

SIDGWICK H., (1874), « The methods of ethics », *Encyclopedia Britannica.*

SOULEZ A., (2002), « Ludwig Wittgenstein : Leçons sur la liberté de la volonté », *PUF*, Paris.

WITTGENSTEIN L., (1918), « Remarques mêlées », *Editions PUF*, Paris.

WITTGENSTEIN L., (1924), « Conférence sur l'éthique », *Editions PUF*, Paris.

Table des figures

Figure 1 : L'entreprise comme assemblée de citoyenneté

Figure 3 : Arbre causes / effets

Tableau 1 : Les inégalités arbitraires de Sidgwick