

# ETHIQUE D'ENTREPRISE, ETHIQUE APPLIQUEE, GOUVERNANCE ETHIQUE : DES PARADOXES PHILOSOPHIQUES ?

**François Yolande**  
**Maître de conférences**  
*Université Jean Moulin Lyon III*

*6 cours Albert Thomas*

*BP 8242*

*69356 Lyon Cedex 08*

## RESUME :

La question de l'éthique n'est pas pour Ludwig Wittgenstein celle de la morale, à savoir de la vertu et de la conduite bienfaisante dont nous devrions témoigner vis à vis d'autrui. La question de l'éthique est bien plutôt celle de la tournure qu'il nous faut donner à notre vie pour pouvoir la vivre justement. Or donner une tournure à sa vie, c'est d'une certaine manière lui donner un "sens". Paul Audi (1) rappelle la question éternelle qui subsiste au 21<sup>e</sup> siècle : "Que nous incombe t-il de faire ?". Nous proposons de regarder ce que l'éthique d'entreprise peut comporter comme paradoxes au regard de quelques philosophes.

MOTS CLES : éthique, morale, entreprise, jugement, système.

La résolution de la question éternelle qui subsiste au 21<sup>e</sup> siècle : "Que nous incombe t-il de faire ?" (1) n'est plus soumise comme dans le passé au crible de la morale ou à la menace de l'enfer de la politique, mais relève enfin de l'éthique qui est tout aussi intangible que définitive. Le sens de la vie (2) n'est pas autre chose qu'un accord tributaire d'un changement de vie allant dans le sens de devenir soi-même.

Mais finalement qu'est-ce qu'une valeur au sens strict ? (Audi (1)) Ce concept peut-il occuper le centre névralgique d'une éthique digne de ce nom ? Autrement dit, l'éthique a-t-elle par essence un contenu axiologique ?

Toute valeur, remarque Schopenhauer (3) " est une grandeur comparative et se trouve même impliquée dans une double relation : en premier lieu, elle est relative car elle existe pour quelqu'un, et en deuxième lieu, elle est comparative, car elle existe par comparaison avec quelque chose d'autre qui permet de l'évaluer. Détachée de ces deux relations, le concept de valeur perd tout sens et toute signification. »

Selon Paul Audi, l'on dit (1) de la valeur qu'elle "vaut" sans jamais pouvoir "être". Cette plus-value étant un moindre être, ou un "autrement qu'être". Pourtant, ce qui la fait "être" tout de même ce qu'elle est, ce n'est pas autre chose que le rapport qu'elle entretient non avec la "réalité" d'un étant particulier et observable dans le monde, mais avec l'ordre intrinsèque et autosuffisant de la valeur ; en fait, avec d'autres valeurs toutes liées rationnellement les unes aux autres. C'est cette relation que les valeurs entretiennent entre elles (relations de différence, d'opposition, de complémentarité) qui fonde le jeu de leur nécessité.

Ludwig Wittgenstein dans son Tractatus (7) précise que s'il y a une valeur qui a de la valeur, elle doit être extérieure à tout ce qui arrive et « tout état particulier est accidentel (T: 641) ».

Aussi sous prétexte qu'elle ne se préoccupe que du devoir et des normes qui lui sont nécessairement attachées (Kant (9)), et jamais des faits réels, par nature accidentels et mouvants, la morale se déploie dans la sphère de la "raison", seule à même d'élire les valeurs qu'il lui faut. Or la raison n'est pas seulement la faculté du jugement, c'est aussi la faculté du nécessaire et de l'universel (Kant).

C'est pourquoi en son acception rationnelle, la morale sera universelle ou ne sera pas, comme le prescrit, de fait, le concept de la normativité. Toutefois la morale se doit d'entrer en rapport avec l'éthique. Il lui importe en effet de le faire si elle vise les conditions pratiques qui rendent la possibilité de la morale "effectivement possible", c'est à dire réalisable ici et maintenant, pour tel ou tel individu, selon sa nature et l'extrême singularité ou particularité de sa volonté.

Pour Kant, la volonté est la raison pratique. Or la raison pure pratique n'allait pas vraiment de soi comme Kant ne pouvait pas ignorer que la volonté, n'a de réalité qu'incarnée, qu'elle "est propre" à chaque individu et donc différente en chacun, bref, que le "vouloir" n'est jamais "pur et universel" en son principe.

Aucune morale ne peut faire l'économie d'une éthique (Kant). Vue du côté de la morale, l'éthique concerne toujours le mobile, mieux : la mobilisation de la volonté présidant à l'action morale, alors que la morale, elle, est considérée à partir d'elle-même et gouverne obligatoirement le choix des motifs qui la mettent aussi en action. C'est ainsi qu'il est possible de dégager de toute morale, ou à partir de toute morale, une exigence proprement éthique, de même qu'il est possible de dégager le lieu de l'éthique indépendamment de toute considération pour la morale.

Cette vision nous permet d'avancer que l'éthique appliquée en gouvernance d'entreprise ne s'opère pas à l'aide d'une volonté libre qui est condition de l'action morale pour Kant. Puisque la volonté des individus liés par le contrat de travail, les objectifs, les pressions environnementales, ne peut être libre au sens de Kant dans la décision de l'action morale, nous sommes ici face au ***premier paradoxe de l'éthique d'entreprise : nous ne pouvons parler d'éthique au sens de Kant qu'en dehors de la morale.***

L'éthique ne s'ordonne pas à une quelconque réalité empirique, mais seulement à une réalité transcendantale, qu'il s'agit justement de bien cerner à l'instar de Kant. Alors que penser des entreprises "éthiques" qui sont ancrées la plus grande des réalités empiriques ? La dérivation du concept est donc déjà présente au seul moyen de son application au monde des sciences sociales.

Pour Kant, la réalité transcendantale (9) dans laquelle s'enracine toute exigence éthique n'est autre que le fait de vivre. L'essentiel est la relation que l'éthique (9) entretient nécessairement avec la morale, c'est à dire le rapport entre liberté de la volonté et "fait" de la raison pure pratique (la loi). Il est vrai qu'avant de juger de la moralité d'une action exercée en vue des autres, il convient de jauger de la liberté qui la fonde en principe. Mais où se situe la liberté du manager ou de l'entreprise face aux pressions de l'environnement ?

La caractéristique de toute proposition (Audi (1)) : si tant est que l'on puisse prétendre que celle - ci existe, car ce qui est éthique en elle, ce qui est susceptible d'élever toute parole à l'impérativité du "tu dois" ou du "il faut", c'est le fait qu'elle s'identifie à l'action et au vouloir, c'est à dire qu'elle ne soit jamais de l'ordre du "phénomène", de "l'événement", qu'elle ne soit pas une "expérience", ni un fait, ni une description de faits.

Seule une parole qui, loin d'être une "métaphore", ne fait qu'un avec l'action elle-même en son déploiement "volontatif", est donc digne de "concerner" le "vouloir comme porteur de l'éthique" car la parole du vouloir n'est autre que l'action en son agir le plus immédiat.

De fait, si le désir précède l'événement, la volonté est ce qui en accompagne le surgissement. Car la volonté ne préexiste pas aux actes volontaires, elle est ces actes volontaires eux-mêmes.

Ludwig Wittgenstein : "Quoique l'on dise que soit théorie (3), je dirais : non, non, cela ne m'intéresse pas. Même si la théorie était vraie, elle ne m'intéresserait pas, elle en serait jamais ce après quoi je cherche. Si je ne pouvais expliquer à autrui l'essence de ce qui est éthique que par le biais d'une théorie, ce qui est éthique n'aurait pas de valeur du tout".

« Dans la mesure où l'éthique naît du désir de dire quelque chose de la signification ultime de la vie, du bien absolu, de ce qui a une valeur absolue, l'éthique ne peut pas être une science. Ce qu'elle dit n'ajoute rien à notre savoir, en aucun sens."

Ludwig Wittgenstein s'autorisera, en définitive à énoncer dans sa conférence de 29 que c'est la présence récurrente sinon insistante du "il faut" dans le langage, l'irrépressible usage du "tu dois" chez l'homme, qui nous renseigne sur une tendance existant dans l'esprit (de ce dernier), « tendance que je ne puis que respecter profondément quant à moi et que je ne saurais sur ma vie tourner en dérision » (4).

L'agir éthique consiste à "bien faire et ne rien dire" (1) ; car bien faire, cela ne saurait définir convenablement l'agir éthique qu'à la condition que ce "bien" ne soit jamais idéalisé, hypostasié, posé à l'extérieur de soi, c'est à dire hors l'incarnation toujours individualisée du vivre.

Le « bon vouloir » est à notre sens contingent à l'homme, si nous partons du postulat que pour vouloir « bien agir », la volonté de l'homme doit comporter cette variable. Pour Hume, les facteurs tels que l'éducation, la sociabilisation ou le caractère ont peu d'influence sur l'action de l'homme. Sur ce point nous nous rapprocherions plus de Schopenhauer pour qui ces variables sont en interaction avec l'agissement de l'homme et donc sur la formation de son jugement.

En effet, en gouvernance d'entreprise, comment laisser de côté la personnalité du manager en situation de jugement ? Le vécu du manager, la formation de son identité, de son être aujourd'hui est issu pour partie de sa construction identitaire au sein de la cellule familiale et sociétale. Sa culture de classe sociale influe sur sa vision du monde professionnel. Son évolution postérieure en tant qu'adulte ne ressortira pas de « mécanismes de construction » mais plutôt de la façon de faire face à ses évolutions. En terme de recrutement, nous essaierons de cerner au mieux sa personnalité pour en repérer le plus possible ses évolutions potentielles. Les tests de personnalité et psychosociologiques permettront de répondre aux questions :

A t-il « l'habitude » de transformer ses échecs en expériences ? A t-il pour habitude d'appréhender les situations « problématiques » pour y trouver une solution idéale ou des solutions possibles ? Comment opère t-il l'articulation entre profit et humain ?

A t-il pour « valeurs » des valeurs similaires à celles de l'entreprise ?

Face à ces nombreuses questions, on ne peut ignorer que la personnalité du manager, son caractère, ont une influence sur le jugement qu'il porte sur ses subordonnés. Mais il porte également un jugement sur ses supérieurs, ses dirigeants ; sa motivation dépendra alors pour part de son adhésion à leurs actions. Lorsqu'il se détache de leur mode de management, il lui devient plus difficile d'en appliquer la politique. Le conflit qui en ressort devient un dilemme intérieur difficile à supporter et a souvent pour seule issue le départ du manager.

Ludwig Wittgenstein dit qu'une morale ayant à charge de régler les rapports entre les hommes, dépend elle-même d'une éthique préalable, résumée par l'injonction suivante "sois heureux !".(Wittgenstein (5))

A charge donc de la morale 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 (deuxième paradoxe de l'éthique en gouvernance d'entreprise).***

Vouloir fonder l'éthique serait, il est vrai, vouloir fonder la vie ou plus exactement vouloir donner fondement à l'une de ses modalités, à l'un de ses phénomènes les plus décisifs (Wittgenstein).

C'est pourquoi il est absurde de vouloir fonder l'éthique.

Pour Schopenhauer, prêcher la morale est chose facile, la fonder chose difficile. Ludwig Wittgenstein pense que prêcher la morale est chose ardue, la fonder est chose impossible.

"Elever un édifice, cela ne m'intéresse pas. Ce qui m'intéresse est d'avoir devant moi, transparents, les fondements des édifices possibles."(Wittgenstein (6)) -et puisque- "les propositions ne peuvent rien dire de supérieur, et qu'il faut donc se taire quand il s'agit d'éthique, cette clef ne saurait appartenir à la voûture d'une théorie particulière. Bien plutôt (1) sert-elle d'assise à l'édification du "porteur de l'éthique" dont la vie avec son vouloir enraciné dans le sentiment qu'elle a de soi-même, avec sa puissance, toujours mêlée d'affect se révèle pleinement justiciable. »

L'éthique est donc un mode de vie. ***Seul un mode de vie s'applique à un individu : troisième 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, seuls les individus qui la composent sont porteurs de l'éthique et nous ne pouvons avancer que l'éthique de l'entreprise est la somme des éthiques individuelles, principe beaucoup trop réducteur.

C'est de l'éthique (Wittgenstein (8)) à la philosophie que la conséquence paraît bonne. Le changement éthique de notre vie propre finit par montrer, quand il vient à se produire, qu'il est, de part en part, de nature affective. Ce qui est pour notre part, une variable que l'on ne peut ignorer en management.

La forme du vivre est donc un mode de vie. (1) La question est si cette offrande ou ce "donné" relève de la nature ou de la culture, du nécessaire ou du contingent, de l'extérieur ou de l'intérieur.

Cet ensemble pouvant alors constituer les variables explicatives de la construction du système de valeurs du manager.

Abordons maintenant la notion de "sphère affective d'expérience" : (Audi (1))

Il est vrai que si ce plan d'affectivité donne position à cette "frontière du monde" qu'est le "sujet", il n'en situe pas moins tous les objets auxquels ce même sujet peut avoir affaire, toutes ces choses qui ça et là peuvent se rendre présentes à la représentation et lui apparaître, dans son champ singulier d'expériences, en tant que telles ou telles. En ce sens que ces choses sont des possibles, c'est le champ singulier d'expérience auquel ils se trouvent à chaque fois référés, c'est à dire mesurés.

L'impact de la sphère affective d'expérience du manager sur les états possibles des choses est une composante du jugement de ce dernier. Les différentes représentations d'une situation de travail ou des conditions de l'évaluation des ressources humaines composent et modifient également le résultat du management, la prise de mesure, le jugement du manager. Mais toutes ces conditions sont contingentes à une situation. Vouloir les globaliser nous semble difficile. Jusqu'à présent, l'édiction d'un code ou d'une déontologie reste une des préoccupations des managers, mais la pluralité des situations et les décisions s'y référant étant si nombreuses et complexes, tant d'un point de vue des circonstances que d'un point de vue cognitif, qu'à ce stade de nos investigations, cette possibilité reste un leurre à défaut d'une bêtise.

Or ce champ singulier d'expérience, ce n'est rien d'autre que le monde comme totalité bornée ; autrement dit « les bornes de mon monde sont celles que dessine ma sphère affective d'expérience réelle pour laquelle l'infini contingente des possibles composant la totalité des "cas" du monde se borne alors, et nécessairement à ce qui paraît effectivement possible, c'est à dire possiblement réalisable par ma volonté personnelle. » C'est dire, par conséquent, que l'accroissement et la diminution, comme le souligne Ludwig Wittgenstein (9), « sont identiquement ceux de ma sphère d'expérience, c'est à dire qu'ils sont l'accroissement et la diminution des possibles qui incombent à chaque fois à ma puissance d'agir. » Il existe pareillement une contingence de l'action du manager.

On peut agir en isolant les interactions entre l'individu et son vécu, en mettant le questionnement des Ressources Humaines au niveau de la raison, pour permettre ainsi à l'entendement de forger des représentations humaines face à des actions de management.

Mais nous recrutons un manager pour son expérience, ce qui lui confère à notre regard des compétences, une réactivité plus grande face à la diversité des situations de travail où la décision est primordiale. Donc, si nous partons du fait que Kant pose l'expérience comme une limite, tout en laissant un droit à énoncer selon l'expérience, le fait que notre manager puise dans sa sphère d'expérience nous plonge dans la limite de la référence contingente aux expériences pour émettre un jugement sur une situation de travail.

On peut essayer de regarder l'individu avant le manager pour poser les fondements d'un édifice jusqu'alors inexistant et construire quelque chose, quelque part composant avec l'intersubjectivité de l'homme, de son identité construisant alors son mode de management de manière éclairée.

Ainsi, le système de valeurs de cet homme, la création de son moi, contribue à sa manière de gérer les autres mais dans quelle mesure ? Sachant que cette fonction lui donne le pouvoir quelquefois mais souvent de gérer la vie des autres comment se forment alors ses jugements ?

Quel manager n'est-il pas revenu stressé de sa journée, où décision succède à décision ? Où les sollicitations continues l'ont épuisé au point de ne pouvoir déconnecter qu'au prix d'une angoisse grandissante faisant place à la longue, à un désintéret désabusé ? Ne peut-on alors lui proposer à la manière kantienne ce détachement du monde sensible, afin que l'expérience ne vienne plus polluer sa sphère identitaire et sociale, et qu'il puisse à nouveau croire en ses actions comme les moins injustes possibles ? Où l'entendement pur ferait place au quotidien harassant ? Où ses références éthiques trouveraient des points d'ancrage communs à l'ensemble de ses congénères ? Se dire qu'il existe une raison qui pourrait l'aider à surmonter sa raison ?

Voilà, à notre sens ce que pourrait apporter la philosophie à la gouvernance des entreprises. Quand le confort de l'empirie devient le grand absent pour le manager, ce sera peut être alors au-delà du monde sensible que se situera son confort et sa régénérescence...

Nos facultés et nos désirs, nos forces et nos affects tels qu'ils s'édifient, s'organisent et interagissent en formant, à la faveur d'une certaine unité, une sphère affective réelle ; toutes ces modalités d'expression de soi, toutes ces façons de vouloir constituent intrinsèquement le "vouloir" de la vie(Audi (1)).

Cette volonté existe autant chez le manager sachant que la prise de décision est le centre de son activité. L'éthique du manager ne peut être une éthique du devoir au sens kantien, mais on peut supposer que les travaux que nous menons, construiront peut-être une éthique du « vouloir » car seule la volonté peut faire naître le management éthique, faire apparaître des pratiques managériales différentes tournées vers l'homme utilisé non plus comme un moyen mais comme une fin comme dirait Kant, mais une fin qui reste utilitaire pour l'organisation.

Car une éthique du devoir ne saurait conduire à l'action morale, seule une éthique du vouloir appartient au champ moral. L'éthique d'entreprise cherche à diffuser une image positive de l'entreprise démontrant des pratiques « éthiques » conduisant à un comportement moral mais derrière se cache une volonté d'amélioration de l'image et une politique quelquefois marketing détruisant le caractère moral de cette éthique particulière dite appliquée ou des affaires au sens de Kant.

L'éthique d'entreprise ne semble pas non plus correspondre à l'éthique de Wittgenstein car l'entreprise ne peut être porteuse de l'éthique car seul l'individu le peut.

Le travail devrait donc se situer, en l'état actuel de nos recherches sur une éthique particulière, déterminée en conséquence du mode de fonctionnement des entreprises, de leur environnement et des mobiles en prévalant. L'éthique appliquée ne paraît pas non plus efficient.

#### BIBLIOGRAPHIE

- (1) Paul Audi, Supériorité de l'éthique PUF Quadrige, 2000.
- (2) Ludwig Wittgenstein, remarques mêlées (1937).
- (3) Schopenhauer, "Les deux problèmes fondamentaux de l'éthique"
- (4) Ludwig Wittgenstein, "Leçons et conférences"
- (5) Ludwig Wittgenstein , Carnets 1914-1916
- (6) Ludwig Wittgenstein, Remarques mêlées, 1930.
- (7) Ludwig Wittgenstein, Tractatus
- (8) Ludwig Wittgenstein, "Investigations philosophiques"
- (9) Kant E., « Critique de la raison pure », Folio essais.