

Composant

SLB-46 « La méthodologie d'entreprise »

## Le modèle éthique de l'entreprise

**Objectif** L'entreprise se définit et se régule, en dernier ressort, par ses valeurs. Valeurs affichées ou valeurs réelles ? Cette question a des impacts qui peuvent se révéler dramatiques. Aussi, la méthodologie d'entreprise prend très au sérieux le discours moral, en entreprise, et propose des procédés pour l'élaborer et le maintenir en cohérence avec la réalité.

Cet article rassemble les éléments sur lesquels se fondent les procédés axiologiques intégrés à la méthode publique Praxeme.

**Contenu** « Constat » : du discours à la réalité

« Problématique » : un discours éthique est-il possible dans l'entreprise ?

« Méthodologie » : les moyens de développer l'éthique de l'entreprise

**Rédacteur** Dominique VAUQUIER

**Version** 1.1, le 3 décembre 2012

## Sommaire

	Exergue	ii
Introduction .....		1
Constat.....		1
	Source du discours moral	1
	Conformisme	2
	Évolution des valeurs	2
	Formulation ou réalité ?	2
	Du discours à l'acte	3
	Les effets du discours moral	3
Problématique.....		3
	Pourquoi parler des valeurs ?	3
	Parler sérieusement	5
	Le paradoxe de la morale en entreprise	5
	La notion de valeur	6
	Quels sont les enjeux ?	6
Méthodologie.....		6
	Le processus d'élaboration	6
	L'utopie en entreprise	6
	Dans Praxeme	7
	« Éclaircir les valeurs »	7
	Le TriskeR	7
	La dynamique du modèle éthique	10
	« Négocier les valeurs »	11
	Compléments méthodologiques	12
Conclusion.....		13
Index .....		14

## Table des figures

Figure SLB-46_1. Les trois pôles éthiques.....	8
Figure SLB-46_2. Un exemple d'analyse éthique .....	10
Figure SLB-46_3. La dynamique du modèle éthique.....	11

### Exergue

*« L'humanité eût pu demeurer dans la stagnation et prolonger sa durée si elle ne se fût composée que de brutes et de sceptiques ; mais, éprise d'efficace, elle a promu cette foule haletante et positive, vouée à la ruine par excès de labeur et de curiosité. »*  
E. M. Cioran, *Précis de décomposition*

*« On modélise pour mobiliser. »*  
François Jullien, conférence « *Vivre Ensemble* » du Conseil Économique, Social et Environnemental, 29/11/2012

---

## Introduction

Ce n'est pas d'aujourd'hui que nous évoquons les valeurs d'une entreprise ou d'une organisation, au sens moral du terme, ou que nous utilisons la « culture » d'une entreprise comme facteur explicatif de ses décisions et comportements. Ce qui semble avoir changé, c'est que beaucoup d'entreprises produisent aujourd'hui un discours sur leurs valeurs, tout à fait consciemment et volontairement. Ce phénomène s'observe quelle que soit la taille de l'organisme. L'établissement et la publication d'une charte éthique, la signature de telle ou telle déclaration sur la responsabilité d'entreprise semblent être devenus des actes obligés, avec des allures d'actes fondateurs.

Or, d'être devenue proclamation, la morale court le risque de la contradiction par les faits. Ce risque est d'autant plus grand que le discours moral prend vite des intonations utopiques et projette une société rêvée qui peut n'avoir qu'un rapport lointain avec le corps collectif. Quand de telles contradictions apparaissent, elles causent des dégâts soit à l'extérieur de l'entreprise, en termes d'image, soit à l'intérieur, sur l'ambiance de travail et l'adhésion des collaborateurs. Il est donc normal que la méthodologie d'entreprise s'empare de cette question et propose des procédés pour la maîtriser.

Cet article est une introduction aux procédés axiologiques (relatifs aux valeurs) qui enrichissent la méthode Praxeme. Nous montrerons d'abord que l'éthique en entreprise est problématique et que ce n'est qu'après avoir pris conscience de ceci que nous pouvons, en toute sincérité, nous comporter en êtres moraux. Nous présenterons ensuite les procédés qui permettent d'analyser la situation morale d'une entreprise et de fonder un discours sur la réalité des valeurs portées par ses parties prenantes.

---

## Constat

### Source du discours moral

Le thème de la responsabilité d'entreprise s'est institutionnalisé. Entre l'aspiration spontanée du groupe humain que représente une entreprise, l'inspiration de ses dirigeants et la pression de son public, comment distinguer le facteur qui a conduit cette évolution ? Une autre question se pose, à laquelle il est plus facile de répondre : ce discours moral, d'où émane-t-il ? L'observation montre que, si ce discours reste sous le contrôle de la direction générale, il est presque toujours confié à la direction de la communication. Tout au moins est-ce la situation dans les grands groupes. Dans quelques cas et pour une partie seulement de ce discours, la direction des ressources humaines peut être actrice. Le positionnement dans l'organigramme n'est, bien sûr, pas indifférent. Que penser de la sincérité de l'engagement quand le souci de l'environnement est théâtralisé par des spécialistes de la communication plutôt que mis en œuvre par la logistique ou par une direction qualité ? On retrouve ici les interrogations qui ont alimenté la philosophie morale depuis l'Antiquité. Est-il plus important d'être moral ou de faire savoir que l'on est moral ?

On assiste aussi à une fragmentation du discours moral entre des composantes provenant de diverses sources et répondant à des intentions différentes. Par exemple, la doxa de l'entreprise a pu accumuler, au fil des ans :

- des recommandations d'attitudes à adopter au contact avec le client (sous l'influence du marketing) ou dans les processus (en lien avec la qualité),
- des déclarations plus récentes, dans le courant de la responsabilité sociétale de l'entreprise (médiatisées soit par la direction de la communication, soit par la direction du marketing),
- des préceptes formulés par la direction des ressources humaines à destination des managers ou de l'ensemble du personnel...

...tout cela s'ajoutant au fond de culture historique dont les « anciens » parlent encore avec une nuance d'émotion dans la voix.

L'affaire se complique dans les grands groupes où l'instabilité organisationnelle fait se succéder différents ténors qui tous veulent laisser leur empreinte sur la culture de l'entreprise.

---

## Conformisme

Ce phénomène accentue le conformisme des discours, l'ensemble des entreprises, à une époque donnée, adoptant une phraséologie similaire, nourrie des mêmes préoccupations et construite sur la même terminologie. En effet, la volonté des dirigeants d'élaborer un nouveau discours les pousse à recourir à des conseils extérieurs plutôt qu'à s'appuyer sur la culture en place. Les consultants véhiculent l'esprit du temps et ont un effet grossissant sur « ce qui marche ». Cette approche utilitariste risque toujours de contredire non seulement les valeurs internes mais jusqu'à l'attitude morale elle-même, puisque, à l'exigence morale, elle substitue l'évaluation des effets.

Il n'est qu'à comparer, par exemple, les valeurs énoncées par les cabinets de conseil : tous puisent dans le même ensemble réduit à une demi-douzaine de notions<sup>1</sup>.

---

## Évolution des valeurs

Il est utile, aussi, de s'intéresser à l'évolution du discours sur les valeurs. La perspective historique nous renseigne à la fois sur le processus d'élaboration du discours moral et sur son contenu. Nous constatons que les valeurs des entreprises ont un cycle de vie, ce qui aurait horrifié nos grands penseurs moralistes. Citons le cas de cette grande SSII dont le président et fondateur vantait l'indépendance, comme marque d'identité et comme garantie d'objectivité apportée aux clients dans les prestations. Deux mois plus tard, le groupe se vendait à un autre, notre président ayant décidé de partir en retraite. Comme un seul homme, toute la hiérarchie suivit les consignes et vendit ses actions. L'indépendance disparut des déclarations. C'est un terme que l'on ne voit plus beaucoup dans les chartes.

Que le système de valeurs d'une entreprise, d'un groupe ou d'un individu évolue, ce n'est pas une aberration : dans une certaine mesure, c'est un signe d'adaptation à un environnement qui change. Toutefois, le monde de la morale n'est pas fait comme le monde physique ou comme l'économie<sup>2</sup>. Il est supposé, par nature, plus stable et reposant sur des principes universels et éternels. Cela a été la tâche des philosophes, depuis le XVIIIe siècle, de dégager ces principes. Les évolutions ne devraient pas tant porter sur ces principes moraux que sur leur formulation actualisée et sur leurs implications dans le monde réel. Ainsi, le développement durable apparaît comme une préoccupation nouvelle répondant à l'urgence face à la dégradation de l'environnement mais il actualise<sup>3</sup> le sens de la responsabilité devant la communauté humaine et les générations futures. D'une certaine façon, il contextualise l'impératif catégorique<sup>4</sup>.

Dans les évolutions des valeurs ou du discours des valeurs au sein d'une entreprise donnée, il convient de distinguer ce qui, comme ci-dessus, reflète l'évolution plus générale de l'esprit du temps et ce qui est propre à cette entreprise. L'analyse éthique est particulièrement sensible à ce deuxième point et doit révéler les facteurs du changement. Sont-ils volontaires ou subis ? Qui les promeut ? Que révèle cette évolution ?

---

## Formulation ou réalité ?

Dès que l'on aborde les valeurs, une autre question s'impose : de quoi parle-t-on vraiment ? Parle-t-on de valeurs visées, décidées par la direction et données en exemple ou comme règles de conduite ? Ou bien cherche-t-on à exprimer une culture d'entreprise déjà en place, à récapituler ce qu'il y a de bon, d'enviable dans cette culture ? La motivation est-elle de faire évoluer l'organisme collectif vers une vision fantasmée, un être idéal et forcément moral ? A-t-on affaire à une construction identitaire ou à un exercice d'auto-satisfaction ? Dans tous les cas, la question de l'écart entre les valeurs désignées et les valeurs réelles doit être soulevée. Cet écart doit être mesuré car il détermine la conduite à

---

<sup>1</sup> Essentiellement : engagement, excellence, esprit d'équipe, intégrité, création de valeur pour le client. Le terme « innovation » revient régulièrement, dans le conseil comme dans de nombreux autres secteurs d'activité. Il est de bon ton, aussi, de souligner la passion. Tout cela construit une vision idéalisée d'une activité par ailleurs soumise à de fortes pressions.

<sup>2</sup> On peut évoquer, ici, la théorie des trois mondes de Karl Popper : monde physique, monde psychologique et monde des idées, chacun ayant sa propre logique et pouvant interférer avec les autres. La morale appartient, bien sûr, au dernier.

<sup>3</sup> « Actualiser » est à prendre dans les deux sens : mettre en accord avec le vocabulaire actuel et réaliser une potentialité, un principe plus profond.

<sup>4</sup> Formulé par Kant, à plusieurs endroits, l'impératif catégorique stipule que l'être moral agit de telle sorte que la « maxime de son action » puisse devenir une loi universelle.

suivre pour le réduire et échapper à la dénonciation qui ne manquera pas de le sanctionner, à un moment ou à un autre. Car, parler de valeurs, se camper dans une posture morale, expose au reproche et à la vindicte publique : procès en naïveté ou dénonciation de l'hypocrisie.

**Du discours à l'acte** Le grand sujet de la morale est donc l'adéquation des actes au discours. Là-dessus, il en va des entreprises comme des individus. L'opinion sera toujours plus dure à l'égard d'un contrevenant s'il s'est donné, auparavant, une image de bon citoyen. Si une compagnie pétrolière se fait connaître pour ses déclarations en faveur du développement durable et qu'elle est ensuite la cause d'une marée noire, le public aura plus de mal encore à lui pardonner. À plus petite échelle, il se trouvera toujours des critiques vigilants pour remarquer que telle direction qui signe un protocole sur la protection de l'environnement accorde une voiture de fonction à ses dirigeants, au lieu de les encourager à recourir aux transports en commun.

L'enjeu ne se limite pas à l'image des entreprises : il porte aussi sur l'état moral de la société. En effet, si le discours moral des entreprises finissait par être largement perçu comme seulement un discours, sans réel engagement, comme un exercice de pure forme, alors c'est la possibilité même d'une morale collective qui serait remise en question, comme elle l'est déjà dans la Cité.

**Les effets du discours moral** En entreprise comme dans la société ou dans la vie personnelle, la morale n'est pas une sphère détachée de tout le reste. Elle interfère directement et activement avec tous les plans de l'existence, à commencer par l'estime de soi et la relation à l'autre. La morale a un impact sur le moral ! Quand une entreprise est prise en flagrant délit de contradiction par rapport à son discours moral, les conséquences sont comparables à celles qu'entraîne la trahison de sa « promesse » en ce qui concerne son offre, plus matériellement. Dans un sens, on peut dire que la promesse de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes intègre toujours les valeurs qu'elle a publiées. Si la contradiction est vécue à l'intérieur de l'entreprise, elle laissera des traces et se paiera d'une façon ou d'une autre. Certes, la censure et le refoulement sont tels qu'aucun signal manifeste ne sera émis avant longtemps ; pourtant, l'organisme ne sort pas indemne de ces contradictions qui sont des violations du contrat – parfois, même, du contrat social<sup>5</sup>.

C'est ce que cherche à éviter une approche raisonnée de l'éthique en entreprise.

## Problématique

**Pourquoi parler des valeurs ?** Intéressons-nous d'abord aux motivations du discours éthique, en général, avant de reprendre cette question pour l'entreprise. Il y a beaucoup à dire mais nous ne retiendrons que deux citations, sélectionnées volontairement pour prendre le contrepied des conventions. D'abord, du point de vue de la philosophie politique, Jean-Jacques Rousseau nous fournit une justification qui conduit à la loi et à la loi morale : « *Le plus fort n'est jamais assez fort pour être toujours le maître, s'il ne transforme sa force en droit et l'obéissance en devoir.* »<sup>6</sup> Du point de vue de la philosophie morale, nous laisserons de côté, pour un moment, les justifications positives et nous donnerons la parole à André Gide :  
 « *Cela t'amuse-t-il tant, me dit-il, d'édifier des systèmes ?*  
 – *Rien ne m'amuse plus qu'une éthique, répondis-je, et je m'y contente l'esprit. Je ne goûte pas une joie que je ne l'y veuille attachée.*  
 – *Cela l'augmente-t-il ?*

<sup>5</sup> On se souvient que, par le contrat social, l'homme né libre abdique une partie de sa liberté en échange de sa sécurité dans le groupe humain. Cette théorie élaborée pour comprendre la société s'applique lumineusement à l'entreprise. On l'y observe à l'œuvre quotidiennement.

<sup>6</sup> In *Le Contrat social*.

– Non, dis-je, cela me la légitime. »<sup>7</sup>

Oui, on voit trop les bénéfices immédiats de la morale et plus encore ceux du discours moral : avec celui-ci, on a les bénéfices sans la dépense. Délectation que chacun ressent à se montrer bon, ou simplement à se croire bon, autojustification, autosatisfaction, sentiment de supériorité, domination, séduction... mais aussi exorcisme face au désordre et à l'incertitude, rite propitiatoire pour s'assurer la coopération des puissances occultes, les effets psychologiques du discours moral sont nombreux. C'est pourquoi ce discours est plus souvent incantatoire qu'opérateur. Et c'est là le problème.

**Soupçon** Pire, pour aller au fond des choses, l'entreprise étant presque toujours dominée par ce que Vincent de Gaulejac dénonce comme « idéologie managériale », le discours éthique montre souvent le défaut, réel ou perçu, de s'inscrire dans cette idéologie, d'en être l'expression ou de la prolonger par une nouvelle manipulation : « Le langage de l'insignifiance recouvre la complexité par l'évidence, neutralise les contradictions par le positivisme<sup>8</sup>, éradique les conflits d'intérêt par l'affirmation de valeurs qui se veulent "universelles". »<sup>9</sup>

Ainsi, dans cette analyse menée par la sociologie critique<sup>10</sup>, les valeurs données comme indiscutables sinon universelles s'ajoutent aux injonctions émanant du sommet hiérarchique et en renforcent l'emprise sur une base opérationnelle dépossédée même de sa liberté de penser et de décider de ce qu'il y a de plus profond, de plus vital chez l'être humain : ses valeurs. Nous pourrions questionner ici la réalité et l'extension de cette liberté : après tout, l'individu n'est-il pas conditionné par sa culture, ses appartenances, sa position, etc. ? Alors même qu'il réclame la liberté de choisir ses propres valeurs, liberté formelle, ses choix ne sont-ils pas déterminés par son milieu ? Les termes qu'il utilise ne lui sont-ils pas soufflés par son environnement ?

**Innovation, mythe ou valeur** Il nous faudrait aussi dénoncer les mythes qui tiennent lieu de repères<sup>11</sup>. Un bon exemple en est donné par l'innovation : ce terme est devenu un ingrédient obligé des discours stratégiques comme des publicités. Même dans des secteurs traditionnels peu réputés pour leur capacité à innover, nous entendons des grands patrons appeler de leurs vœux l'innovation, seule capable de préserver les chances d'avenir de leur société. Pourtant, l'organisation est l'art même de tuer l'innovation au quotidien ; le comportement même de ces patrons, la sacralisation du pouvoir dans l'entreprise, la polarisation du processus de décision, asphyxient les potentiels apporteurs d'idées nouvelles qui sont avant tout perçus comme des menaces<sup>12</sup>. Il n'en reste pas moins vrai que la dramatisation contemporaine de l'innovation a fini par faire de celle-ci une valeur, immanquablement citée dans les chartes d'entreprise. Ceci nous place devant une alternative qu'il nous faut creuser. Si l'innovation doit être considérée comme une valeur, quel sens donnons-nous au terme valeur ? Si nous en restons à la définition classique de la valeur morale, alors que révèle le fait que nous considérons le nouveau comme une valeur en soi ?

Dans cette section, nous avons insisté sur les motivations négatives du discours moral : motivations fondées sur l'intérêt de classe et dont le mécanisme et l'influence agissante peuvent être, au moins en partie, inconscients. Cette

<sup>7</sup> André Gide, *Les Nourritures terrestres*, coll. La Pléiade, p. 170.

<sup>8</sup> « Positivisme » est à comprendre, ici, au sens de « garder un esprit positif ».

<sup>9</sup> Vincent de Gaulejac, *La Société malade la gestion*, éd. Point Seuil, p. 95.

<sup>10</sup> Voir aussi les analyses en termes de capital symbolique chez Pierre Bourdieu et ses continuateurs.

<sup>11</sup> La critique d'un Roland Barthes dans *Mythologies* reste plus que jamais d'actualité. Elle visait principalement le monde petit-bourgeois. Il conviendrait aujourd'hui d'en élargir la cible, tant la structuration de la société en classes s'est brouillée et compliquée.

<sup>12</sup> Il y a un parallèle à faire entre cette fonction inhibante de l'organisation et le phénomène du sacré comme l'a analysé Roger Caillois dans *L'Homme et le sacré*. Les sociétés traditionnelles – il examine particulièrement l'exemple du Japon ancien – expulsent tout élément de nouveauté pour maintenir un statu quo rassurant et préserver l'ordre ancestral voulu par les dieux. Les Temps modernes commencent à partir du moment où le surgissement du nouveau l'emporte sur les forces conservatrices, jusqu'à ce que, à notre époque, le nouveau semble être devenu la force dominante qui stimule l'économie, justifie les décisions et se légitime en une nouvelle mythologie. Pour autant, derrière la scène, la force d'inertie continue d'agir. Une des formes qu'elle prend est l'organisation.

analyse, à rebours de l'engouement actuel, a pour but de sensibiliser aux risques d'un discours qui, quoique parfois « insignifiant »<sup>13</sup>, n'en reste pas moins signe, donc, en tant que signe, toujours interprétable.

---

### Parler sérieusement

Il faut donc résister à cette tentation d'un discours délectable qui ne serait que discours, voire qui serait contraire à la réalité. Émettre un discours moral, quel que soit son contenu, impose une exigence de sincérité. Ni le marché, ni le personnel ne se tromperont longtemps sur la sincérité du discours et sa cohérence par rapport aux actes. En pratique, dans le même temps que l'on énonce les valeurs, nous devons prévoir leur démonstration. D'une part, nous devons d'emblée prendre des dispositions qui ajouteront du crédit à nos déclarations ; d'autre part, nous devons anticiper les implications des valeurs choisies, tout particulièrement dans les situations extrêmes qui se révéleront des épreuves de vérité.

Nous pouvons distinguer deux types de mesures à prendre pour prouver la sincérité des valeurs :

- des actions ou dispositions immédiates, énoncées en même temps que le discours éthique<sup>14</sup> ;
- des actions et dispositions qui vérifieront sur le long terme que les comportements réels de l'entreprise ne contredisent pas le discours.

C'est une chose d'élaborer le système de valeurs de l'entreprise, c'en est une autre de le déployer. Cette deuxième étape est particulièrement délicate. Elle semble souvent omise ou alors, elle se limite à la propagande. Il y a pourtant des actions simples à prendre, notamment :

- informer les unités organisationnelles qui sont directement concernées par tel ou tel aspect du système de valeurs ;
- relayer le discours auprès des acteurs de la transformation (architectes métier, architectes d'entreprise, organisateurs, etc.).

La situation typique qu'il faut éviter, c'est, par exemple, de placer le thème du développement durable sous la responsabilité de la direction de la communication : autant avouer tout de suite que l'on n'en fait qu'un discours.

---

### Le paradoxe de la morale en entreprise

On se souvient que, pour Kant, l'être humain ne doit jamais être considéré comme moyen mais toujours comme une fin en soi. Or, comment nomme-t-on les êtres humains dans l'entreprise ? Des *ressources* humaines<sup>15</sup>. Effectivement, non seulement les fins portées par les individus n'entrent pas toujours dans l'équation de l'entreprise, mais aussi ces individus sont utilisés ou rejetés en fonction des impératifs de production. On imagine mal qu'il puisse en être autrement : ce traitement de l'humain est constitutif de l'entreprise, il appartient à sa nature. De même, on aurait du mal à trouver des entreprises qui soient totalement préservées des phénomènes d'exploitation, de pouvoir, de relation dissymétrique au sein du personnel. Certes, les individus lient leur sort à l'entreprise par des conventions. L'adhésion est contractuelle mais le jeu n'est pas équilibré. Il y a sans doute plusieurs modes d'organisation et plusieurs styles de management parmi lesquels une entreprise peut choisir en conformité avec ses valeurs. Toujours est-il que l'efficacité dont doit faire preuve l'entreprise sous peine de disparaître fait que l'être humain ne saurait être pris en charge dans toutes ses dimensions et que, nécessairement, il est traité comme une ressource, avec tout ce que cela implique.

En conséquence, plutôt que de donner dans l'angélisme ou de se payer de mots sur l'importance de l'humain, nous devons toujours nous dire que le discours éthique, dans l'entreprise, surgit d'une situation problématique. C'est à partir de ce constat que peut débuter un véritable travail sur les valeurs.

---

<sup>13</sup> Le « discours de l'insignifiance » a été dénoncé, pour la première fois, par le philosophe Constantin Castoriadis.

<sup>14</sup> Par exemple, si le discours comprend un chapitre sur le développement durable, l'entreprise peut décider de réaliser un bilan carbone annuel et prendre l'engagement de réduire son empreinte dans une certaine proportion.

<sup>15</sup> Cette contradiction est soulevée par Vincent de Gaulejac, *op. cit.*

## La notion de valeur

Le terme « valeur » est largement polysémique. Vincent de Gaulejac nous dit : « Valeur d'usage (utilité fonctionnelle), valeur d'échange (intérêt pécuniaire), valeur symbolique (instance de signification) doivent se combiner. »<sup>16</sup> Une analyse terminologique poussée nous révélerait sans doute la connexion conceptuelle et la similitude d'usage entre valeur et qualité<sup>17</sup>. Parmi la dizaine de définitions que donne le Grand Robert, retenons celle-ci qui convient à notre propos : « Ce qui est vrai, beau, bien, selon un jugement personnel, plus ou moins en accord avec celui de la société de l'époque; ce jugement ».

Associées à cette notion, d'autres nous seront nécessaires pour aborder la réalité morale de l'entreprise :

- la culture d'entreprise ou de groupe ;
- l'idéologie, définie dans l'*Enterprise Transformation Manifesto* comme l'ensemble des réponses pré-câblées par lesquelles l'entreprise peut rapidement se déterminer et prendre des décisions<sup>18</sup> ;
- la théorie de l'action.

## Quels sont les enjeux ?

Le travail sur les valeurs participe de la construction de l'identité. L'entreprise apparaît aussi comme lieu de production mythique. On y assiste à un « remaniement positif de l'histoire », appuyé parfois sur une légende de la fondation ou sur le culte du chef. Cette production mythique répond à la nécessité de « produire une nouvelle intelligibilité des situations présentes » et de « rendre l'histoire conforme aux options stratégiques actuelles »<sup>19</sup>. Le code éthique fait partie de cette construction. Le discours « officiel » relève de l'identité fictionnelle. Il est nécessaire de dégager l'identité réelle de l'entreprise sous cette identité fictionnelle. Ce n'est pas remettre en cause le projet que l'entreprise se donne, mais le rendre plus réaliste.

## Méthodologie

### Le processus d'élaboration

Tout d'abord, la question est celle de la source considérée comme légitime pour l'émission du discours moral de l'entreprise. Sommairement, les options se résument à :

- « par le haut » : le discours est élaboré par ou sous le contrôle de la direction, éventuellement avec délégation ou appel à la sous-traitance ;
- « par le bas » : avant de fixer le discours, un effort d'observation et/ou de concertation permet d'emblée d'établir un consensus et d'augmenter la réceptivité.

Le processus d'élaboration met en jeu non seulement le mode de décision – hiérarchique *versus* démocratique – mais aussi la focalisation – interne *versus* externe. La focalisation interne consiste à partir de la réalité des valeurs telles qu'elles peuvent être observées ou telles qu'elles s'expriment dans le quotidien de l'entreprise. La nuance entre l'observation et l'expression est importante : les collaborateurs peuvent exprimer des valeurs qui n'ont rien à voir avec leurs comportements réels.

### L'utopie en entreprise

Le type de processus retenu pour élaborer le discours moral a une incidence sur le contenu. Dans tous les cas, le discours résultant se présente toujours comme une image

<sup>16</sup> Op. cit., p. 314.

<sup>17</sup> Sur ce point, je ne résiste pas au plaisir de renvoyer à la tentative de construire une métaphysique ternaire matière-esprit-qualité, dans le *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes* de Robert Pirsig.

<sup>18</sup> Cf. [www.enterprisetransformationmanifesto.org](http://www.enterprisetransformationmanifesto.org). Le manifeste souligne les limites de validité de l'idéologie d'entreprise : nécessaire pour décider rapidement à l'intérieur d'un domaine de validité, elle devient caduque dès que l'environnement change au point de sortir de ce domaine.

<sup>19</sup> Cf. Christian Thuderoz, *Sociologie des entreprises*, 2010.



idéalisée du groupe. Nous pouvons voir là la vraie fonction de la morale qui renoue avec les aspirations les plus hautes de l'humanité et qui nous pousse à nous grandir.

Curieusement, à un moment où les idéologies politiques ont reflué et perdu de leur force, il semble que l'aspiration à l'idéal s'est déplacée vers des structures plus réduites. Elle se réinvestit non seulement dans le monde associatif et caritatif mais aussi dans l'entreprise. L'élaboration visionnaire se joue maintenant à l'intérieur de l'entreprise, creuset de la praxis, dernier bastion où le processus d'identification se déploie. On en arrive ainsi, parfois, à une situation paradoxale, quand le discours entrepreneurial recycle les vieilles utopies et se gorge de la bonne volonté collective qui était, en d'autres temps, l'apanage des révolutionnaires.

Du fait que l'entreprise est aussi le terrain où s'affrontent de multiples intérêts et où la régulation ne saurait être démocratique et équilibrée (du moins, pas totalement), cette élaboration phantasmagique reste toujours sous la menace d'être déviée ou dénaturée. Il faut donc l'analyser et la guider. C'est pourquoi la méthodologie d'entreprise s'empare du sujet et propose des procédés ou modes opératoires. Son principe est qu'il est nécessaire et salutaire de rendre consciente la façon d'élaborer le discours moral, puis de le déployer. Ce travail ne peut se limiter à une demande des dirigeants. Il doit prendre en compte la réalité de l'entreprise.

---

### Dans Praxeme

Praxeme recommande deux temps forts du travail éthique dans l'entreprise :

- « Éclaircir les valeurs » ;
- « Négocier les valeurs ».

Ils sont présentés ci-après, ainsi qu'un outil d'analyse des discours éthiques. Ces procédés font l'objet de fiches de procédés qui s'inscrivent dans la méthode publique. Le présent article se limite à les présenter, sans les décrire *in extenso*.

---

### « Éclaircir les valeurs »

Le procédé « Éclaircir les valeurs », par son titre, dit assez le souci d'éviter un discours abstrait qui se contente de puiser dans la culture ambiante. Il s'agit de prendre en charge, si l'on peut dire, la réalité morale de l'entreprise. Rien ne sert de décréter les valeurs, d'apporter les Tables de la Loi en descendant de la montagne. Il est impératif de baser le discours éthique sur le socle des valeurs réelles, souvent tacites. Ces valeurs ne s'expriment pas toujours, elles peuvent passer inaperçues et même se trouver recouvertes par des valeurs verbalisées mais non pratiquées. Il y a donc un travail d'expression et d'observation à mener pour atteindre ce socle. Pour bien faire, il est possible d'objectiver cette archéologie de la morale par des indicateurs précis et de lier ainsi le modèle éthique au modèle de la performance. Quand le travail de conception éthique est poussé à ce point, ses retombées en sont facilitées : l'impact sur les processus métier, notamment, devient plus facile à anticiper, ce qui accélère le déploiement du modèle éthique.

Analyser la réalité morale de l'entreprise ne nous condamne pas à nous y arrêter. En effet, nous pouvons ensuite passer à la conception éthique et nous donner pour projet de faire évoluer les attitudes dans un sens conforme au projet d'entreprise.

---

### Le TriskeR

Le TriskeR est un outil d'analyse axiologique, une grille d'analyse des modèles éthiques. Il doit son nom au fait qu'il coordonne trois pôles éthiques : Responsabilité, Rationalité, Reconnaissance (trois 'R'). Il répond à l'objectif de restituer la morale dans toute sa dynamique. Comment classer ou qualifier des termes proposés pour le discours éthique ? Comment vérifier que la liste des valeurs « fonctionne », c'est-à-dire qu'elle couvre tous les comportements nécessaires ou souhaités ?

Ramener la morale à un principe unique ne semble pas suffisant pour rendre compte de la dynamique qui doit animer l'entreprise et ses collaborateurs<sup>20</sup>. Une collection de valeurs, une simple liste statique, ne permet pas d'analyser les dépendances et éventuelles contradictions. Le modèle éthique doit nous aider à anticiper les

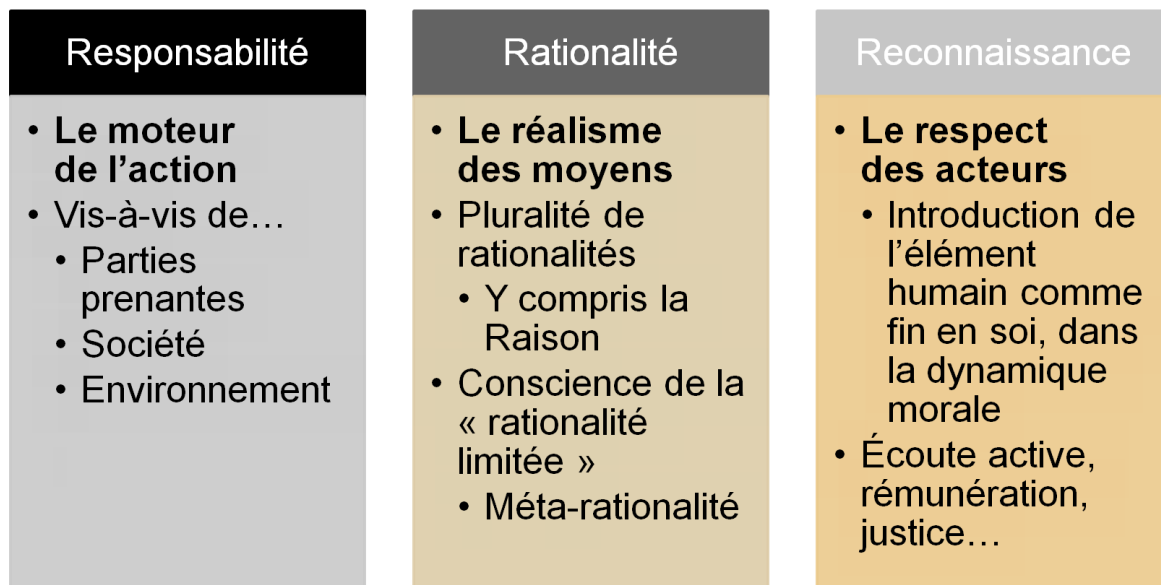
---

<sup>20</sup> Cette remarque ne contredit pas les conclusions des philosophes (tels que Kant avec l'impératif catégorique ou John Rawls, dans la *Théorie de la Justice*). Notre exercice est différent dans son intention. Il ne s'agit pas ici de fonder la morale, *de jure*, mais de l'inscrire dans la réalité des affaires, *de facto*. D'où l'instance sur la dynamique.

difficultés auxquelles nous serons confrontés dans le feu de l'action ; il nous sert à préparer, autant que faire se peut, les réponses que nous aurons à donner, en restant fidèles à nous-mêmes et sans trahir nos engagements, même dans des situations critiques ou face à des dilemmes cornéliens.

Le TriskeR n'est pas un modèle éthique, moins encore une liste canonique de valeurs. Il repose sur trois pôles qui sont des fonctions ou des composantes que tout discours moral devrait présenter. S'il manque un élément dans le discours, si une des cases de la grille reste vide, alors nous pouvons être certains que la mise en situation finira par soulever des problèmes ou révéler des failles. La figure 1 ci-dessous donne la définition de chaque pôle.

Figure SLB-46\_1. Les trois pôles éthiques



**Responsabilité** La première fonction de l'éthique consiste à donner les raisons d'agir. Nous pouvons envisager une morale contraire à l'action<sup>21</sup>, mais, bien évidemment, une telle morale ne peut pas se situer dans le monde de l'entreprise puisqu'elle en nierait la raison d'être. Dans tout modèle éthique, il nous faut donc pouvoir identifier le moteur de l'action, ce qui nous pousse à agir plutôt qu'à ne rien faire ou à laisser faire. Ce principe de l'action, nous le trouvons dans le sens de la responsabilité. C'est parce que je me sens responsable en tant qu'être moral que je me jette dans l'action et que j'en assume et la dépense et le risque. Cette responsabilité doit être précisée. Notamment, nous devons l'examiner vis-à-vis de chaque partie prenante avec laquelle nous interagissons et en regard de chaque cercle dans lequel nous nous insérons. L'expression « responsabilité sociétale de l'entreprise » (RSE) se range parfaitement sous cette rubrique. Sans pousser plus loin le questionnement, nous pouvons dire que la RSE pose une responsabilité élargie et un cadre d'analyse de cette responsabilité. Ce n'est pas le seul élément du pôle « Responsabilité ». Un autre élément minimal renvoie à la survie même de l'entreprise : celle-ci – qui peut être aussi bien un organisme, une association sans but lucratif, etc. – doit trouver et mobiliser les moyens de sa survie. Valeur ou instinct de conservation ? Qu'importe ! Le plus souvent, cet élément tellement évident ne sera pas nommé. Néanmoins, le modèle éthique doit en tenir compte puisqu'en tant que principe de réalité, cet élément minimal de la conservation va borner l'exercice de toute autre valeur. De plus, le code éthique doit fixer le degré de force et de légitimité accordé à la nécessité économique : est-ce la finalité ultime, comme dans le cas de l'entreprise capitaliste ? ou n'est-ce qu'un moyen en vue d'autres fins, comme dans le cas de l'ONG ? Le modèle éthique doit positionner le curseur quelque part entre ces deux extrêmes.

On remarquera que le principe de responsabilité n'impose pas une éthique personnelle particulière. Cette remarque prend toute son importance dans la gestion des hommes. Le préjugé courant veut que le travailleur doit, en toute circonstance, montrer une attitude positive, ce qui s'avère plus facile à partir de certaines morales ou de certaines contre-morales (le cynique sourit plus facilement que le désespéré). Ce préjugé, propagé par l'idéologie

<sup>21</sup> Deux exemples : le bouddhisme, l'ataraxie des Stoïciens.

managériale, est une atteinte à la liberté de conscience. Surtout, il est tout à fait inutile<sup>22</sup>. En effet, l'attitude morale peut très bien se fonder sur une vision pessimiste du monde ; elle en est d'autant plus noble et, en tout cas, elle échappe alors à la naïveté et au côté immanquablement béat de toute déclamation moralisante<sup>23</sup>.

**Rationalité** On ne saurait être moral sans chercher les moyens de réussir ses actions. Il serait trop facile de s'enflammer sur le bon et le juste et de ne pas faire en sorte de le réaliser concrètement et efficacement. Cette remarque d'ordre général prend un relief tout particulier quand on aborde l'entreprise, un espace nécessairement soumis à la rationalité : rationalité économique – au moins dans le cas de l'entreprise capitaliste – et rationalité technique. L'entreprise est un lieu où s'affrontent et cohabitent plusieurs rationalités. Nous devons les reconnaître, d'abord parce que c'est le chemin pour valoriser les différentes expertises. Mais aussi, dans le modèle éthique, nous devons dire sur quoi repose l'action. Les valeurs qui se rangent sous le pôle « Responsabilité » fournissent le ressort de l'action ; celles qui rentrent dans la rubrique « Rationalité » en désignent les moyens. D'aucuns objecteront que la rationalité est une composante évidente du fonctionnement de l'entreprise et qu'elle est en dehors de l'éthique. Nous constatons cependant que l'irrationnel entache le fonctionnement de l'entreprise, que nombre de décisions sont prises à partir de préjugés, que le capital humain n'est pas partout aussi valorisé que le voudrait la Raison. En outre, la notion même de rationalité ne se donne pas avec évidence : il faut la dégager, l'extraire des discours et des pratiques, montrer comment les différents univers cognitifs cohabitent et bricolent avec leurs diverses rationalités. Bref, il nous faut accéder à un niveau de méta-rationalité avant de mettre en ordre les rationalités qui traversent l'entreprise. Cet acte est essentiel puisqu'il permet de préserver la diversité des contributions et l'universalité des jugements. Sans cet exercice, on assiste à l'exclusion de certaines sous-cultures. À l'heure actuelle, par exemple, la culture de l'ingénierie est en régression dans beaucoup de grandes entreprises occidentales, particulièrement dans le secteur tertiaire. Pour preuve, l'évolution du profil des dirigeants de grands groupes. Cet effacement de la rationalité technicienne implique beaucoup de choses. Certes, il ne s'agit pas de rétablir l'hégémonie qu'elle avait il y a cinquante ans (on n'a pas fini le procès de cette rationalité pour les dégâts humains et écologiques qu'elle a entraînés), mais il faut lui trouver sa juste place aux côtés des autres rationalités.

Des valeurs comme le pragmatisme et le professionnalisme se rangent sous cette rubrique. L'innovation, devenue la tarte à la crème des discours stratégiques, peut également y être associée. C'est une façon d'échapper à la mythologie et de l'intégrer à une réflexion plus consciente.

**Reconnaissance** Nous l'avons dit plus haut : le sens de la responsabilité, qui est le moteur de l'action, s'établit toujours par rapport à un Autre. L'altérité ou, plus exactement, la reconnaissance de l'autre à l'égard de qui nous nous comportons moralement est le troisième pôle du modèle éthique. Pas plus que les deux autres, il ne va de soi. L'histoire humaine montre avec fracas que cette reconnaissance n'est pas naturelle. Il n'est qu'à se souvenir de ce qu'ont coûté en vies humaines les principes désormais établis de tolérance ou de laïcité, par exemple. Dans l'entreprise, les luttes sont moins visibles mais pas moins présentes. Le principe récent de la diversité, tel qu'il est mis en œuvre dans des entreprises de plus en plus nombreuses, s'inscrit sous cette rubrique. Plus subtilement, la reconnaissance se joue aussi dans la relation hiérarchique. Quelques métriques évidentes clarifieront la situation : Combien d'idées remontent du « terrain » et atteignent le centre de décision ? Comment se distribue la parole dans les réunions ? La sociométrie nous apporte ici quelques techniques bien utiles.

Dans la construction du modèle éthique de l'entreprise, la reconnaissance consiste à identifier les parties prenantes et à en analyser les attentes et le potentiel. Vis-à-vis des employés, ce sera le moyen de prendre en charge la dimension humaine et de corriger l'approche instrumentale des « ressources » humaines.

Le tableau ci-dessous donne un exemple d'une charte éthique passée au tamis du TriskeR<sup>24</sup>. Cet exercice nous apprend que le pôle Reconnaissance a été insuffisamment exploré. Dans l'entreprise concernée, l'enquête menée *in*

<sup>22</sup> Ce « positivisme » dénoncé par Vincent de Gaulejac, est même néfaste puisqu'il nourrit la censure et l'autocensure dans l'entreprise et exclut les points de vue critiques. Or, sans critique, l'entreprise s'aveugle et prend des risques considérables : elle ne se connaît plus, elle passe à côté d'occasions de changement, elle s'illusionne sur ce qu'elle est et se trompe sur son environnement.

<sup>23</sup> À propos de la morale bâtie sur le pessimisme ou le sentiment de l'absurde, renvoyons à Albert Camus, *Le Mythe de Sisyphe* et *L'Homme révolté*.

<sup>24</sup> Cet exemple est tiré de l'étude de cas sur la société BYB, développée dans la formation « *Business Architecture & Transformation* ».

situ confirme ce soupçon. L'esprit d'équipe promu par le discours vole en éclats devant le style de management marqué par l'égoïsme et l'esprit calculateur de managers purement politiques.

Figure SLB-46\_2. Un exemple d'analyse éthique

Valeur énoncée	Correspondance dans le TriskeR	Commentaire
<b>Intégrité</b>	Une des formes de la responsabilité, notamment vis-à-vis du client	Les implications de cette valeur apparaissent sans difficulté.
<b>Innovation</b>	Difficile à considérer comme une valeur en soi, mais relatif à la rationalité	Il faut pousser plus loin l'analyse. La tendance est à réduire l'innovation à son aspect technologique, au détriment de l'innovation conceptuelle et de l'innovation organisationnelle. Risque aussi de tomber dans le gadget des « Innovation Awards » et des interfaces plaquées sur un système qui ne change pas fondamentalement.
<b>Professionalisme</b>	Une qualité qui résulte de la rationalité (maîtrise des moyens) et qui garantit l'exercice de la responsabilité	Devrait toujours être considéré comme une évidence, consubstantielle à la notion d'entreprise honnête. L'afficher à l'extérieur peut être un facteur différenciant dans certains secteurs ; à l'intérieur, un aiguillon pour la qualité et la R&D.
<b>Esprit d'équipe</b>	Une combinaison de rationalité (comment travailler collectivement) et de reconnaissance	C'est le seul élément, dans cet exemple, que l'on peut rapprocher du pôle Reconnaissance. Encore est-il trahi par les faits.
<b>Pragmatisme</b>	Ressortit à la rationalité <sup>25</sup>	On entend beaucoup ce terme mais renvoie-t-il à son concept original ? N'est-il pas donné, plus souvent, comme un alibi pour s'épargner l'effort de la réflexion ?

## La dynamique du modèle éthique

Le modèle éthique ne peut pas se limiter à aligner des termes, dans une liste en quelque sorte statique. Nous devons le voir comme un système. L'expression « système de valeurs » nous y aide et nous allons amplifier sa signification en y injectant ce que nous apprend la systémique. Revenons à la question primordiale : à quoi sert le modèle éthique ? Loin de n'être qu'un ornement que s'offrent les sociétés riches pour faire valoir leur mécénat et s'acheter une bonne conscience, le modèle éthique est une construction abstraite qui cherche à promouvoir certains types de comportements. En tant que tel, c'est un outil de transformation. Il doit donc être conçu comme un instrument avec sa logique interne et son efficacité dans les autres plans de la réalité. Pour cela, nous devons analyser les relations entre les valeurs intégrées au système.

### Les dépendances entre valeurs

En premier lieu, nous devons éviter les injonctions contradictoires. Elles sont sources de tiraillement et de stress. La contradiction n'apparaît pas forcément au niveau d'abstraction des valeurs ; il faut parfois l'anticiper dans leur réalisation au niveau des pratiques. La charte de notre exemple ci-dessus promeut l'esprit d'équipe, justement parce que la culture de cette entreprise y est réfractaire<sup>26</sup>. Le déploiement de ce code éthique prévoit des incitations auprès des managers. En conséquence, des mesures symboliques et formelles sont prises, typiquement les réunions hebdomadaires. Tout dépend alors de la conduite de ces réunions. Si on en reste au rituel, l'important étant de se réunir et de dire que l'on s'est réuni, alors on entre en contradiction avec le professionnalisme (également, avec la rationalité économique). Le professionnalisme suppose des techniques d'animation de réunion, la rigueur du compte rendu, un cadrage tourné vers l'action. Il se heurte alors à l'esprit de convivialité que l'on veut donner. Voilà un exemple de contradiction potentielle. Bien sûr, il est toujours possible de résoudre ce genre de contradictions qui est presque

<sup>25</sup> Charles Sanders Peirce définit le pragmatisme comme la philosophie qui considère « ce qui marche » comme le critère de la vérité. Voir, entre autres, *How to make our ideas clear*, in *The Essential Writings*, Prometheus Books.

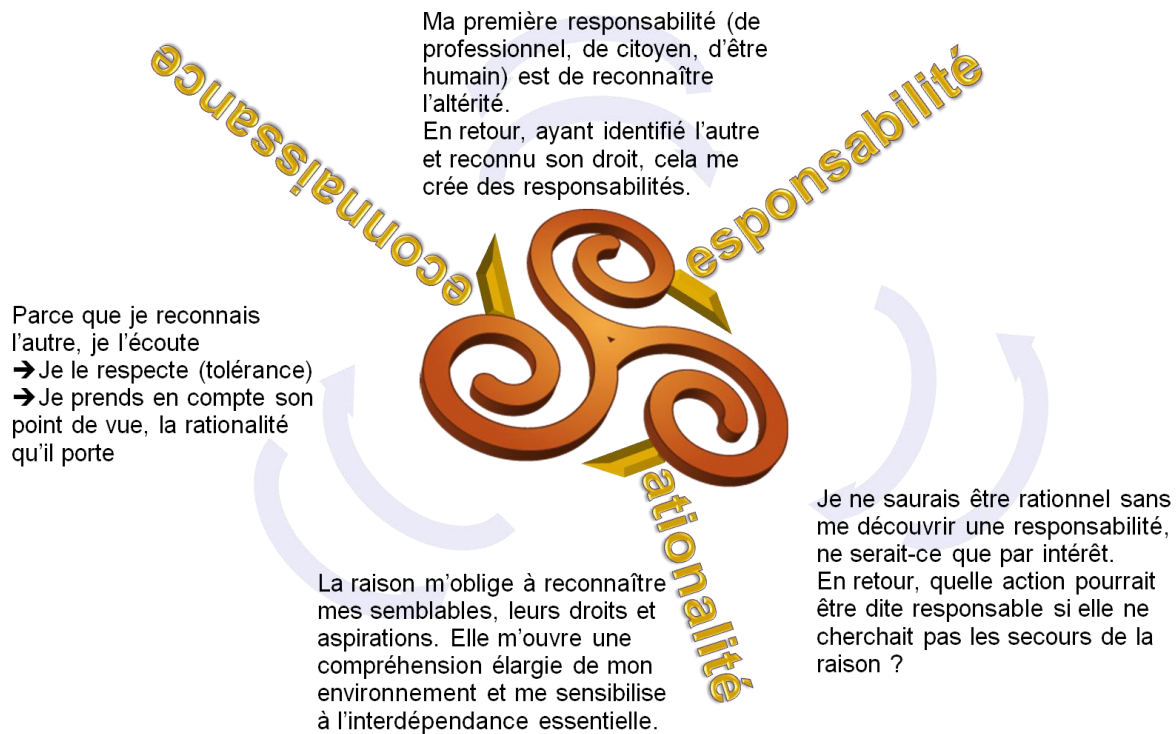
<sup>26</sup> On ne nomme jamais que ce que l'on n'a pas.

d'ordre technique. Il sera plus difficile de résoudre une contradiction de nature psycho-sociologique, par exemple entre le souhait de développer un esprit d'équipe et un mode d'organisation qui instaure une société de castes<sup>27</sup>.

### **La dynamique morale**

En second lieu, après cette analyse des dépendances, nous devons reconnaître le caractère dynamique du modèle éthique. Ce caractère se lit déjà dans la grille du TrikeR et est résumé par la figure 3. Chaque pôle, tout en étant autonome, entretient avec les autres des relations nécessaires, constituant un véritable système que l'on ne peut pas réduire à la liste de ses éléments.

Figure SLB-46\_3. La dynamique du modèle éthique



Ainsi, le TrikeR aide à prendre la mesure du modèle éthique et à le traiter dans toute sa complexité. Ce travail permet d'approfondir le contenu du discours moral. Il permet d'anticiper, voire de simuler, les situations que l'entreprise va affronter, tant dans son fonctionnement nominal qu'en situation exceptionnelle. Enfin, il prépare le déploiement.

### **« Négocier les valeurs »**

Un autre procédé axiologique complète la panoplie et aide à prendre au sérieux le discours éthique de l'entreprise. Il part d'un constat simple : comment pouvons-nous imaginer une seconde que le modèle de valeurs établi par l'entreprise s'harmonise spontanément avec les valeurs et les comportements de toutes ses composantes, des entités aux individus ?

### **Motivation du procédé**

Il est illusoire de penser que les systèmes de valeurs de l'entreprise et de ses composantes s'alignent spontanément, d'autant que « systèmes de valeurs » désigne non seulement la liste des valeurs mais aussi leur hiérarchie. Notons au passage que le système de valeurs d'un individu peut évoluer au fur et à mesure de son évolution professionnelle, personnelle, familiale... Nier ou négliger cette évidence nous exposerait à créer, d'emblée, des tensions entre le modèle collectif voulu et la réalité morale de l'entreprise.

<sup>27</sup> Société de castes qui émerge d'une combinaison de facteurs : profils des managers, écarts dans les traitements (salaires, avantages, environnement de travail...), considération, critères d'évaluation (reconnaissance de l'expertise ou jeu de réseau), etc.

Il y aura toujours des contradictions sur ce plan de la morale : les expériences historiques qui ont cherché à les éradiquer se sont toujours soldées par un bain de sang. Le modèle éthique, au contraire, doit prévoir et assimiler l'existence de ces contradictions. Une valeur qui, bizarrement, a disparu du radar, est la tolérance, que l'on peut définir comme acceptation des contradictions de valeurs, dans une certaine mesure. Mais il y a aussi une contradiction plus fondamentale entre la réalité morale, à un instant t, et le modèle éthique qui désigne un idéal et fixe une cible. Cette contradiction aura été réduite si le modèle éthique s'est fondé sur l'analyse des valeurs vraies, actives dans l'entreprise. Il restera tout de même un écart, à moins que l'entreprise ne ressente pas la nécessité d'une transformation sur le plan éthique. Cet écart doit être pris en compte pour réussir le déploiement du modèle éthique de l'entreprise.

La négociation des valeurs consiste à examiner les systèmes de valeurs des chaque constituant de l'entreprise, des unités organisationnelles jusqu'aux individus, et à mesurer l'écart avec le modèle de référence.

**Mode opératoire** Ce travail implique de nombreux acteurs, parmi lesquels :

- la fonction « ressources humaines » ;
- les managers ;
- les représentants du personnel.

Le travail sur les valeurs peut être intégré dans des processus existants, tels que l'entretien d'évaluation ou la discussion des objectifs annuels. D'une certaine façon, il en augmente la sincérité. Dans certains cas, il peut aider à pacifier la discussion : il déplace l'affrontement. Au lieu de rester sur le terrain des pratiques où la seule rationalité est celle de l'action organisée et la seule régulation est le commandement, la discussion se place sur le plan des valeurs et permet de libérer la parole et d'exprimer les motivations profondes. Au lieu d'exacerber le conflit potentiel ou réel, la négociation des valeurs permet de reconnaître les priorités de chacun et, à partir de là, elle ouvre la voie à des arrangements plus matériels. Par exemple, le renforcement de l'orientation client dans la vision de l'entreprise se traduit nécessairement par des valeurs comme la disponibilité et par des consignes de comportement. Tout le monde n'a pas la personnalité ou le goût pour jouer ce nouveau rôle. Cette incapacité devrait transparaître dans la discussion autour des valeurs. Le cas échéant, une réaffectation de la personne – ou toute autre mesure – évitera des souffrances ainsi que des risques d'altérer l'image auprès du client.

La négociation des valeurs joue un rôle important dans la mise en place d'un modèle éthique. Sans elle, l'instauration d'un nouveau modèle risque vite de confiner à la rigueur morale, au coup de force, ou bien, tout au contraire, elle risque de s'étioler face aux résistances. En entreprise contrairement à la société, cette instauration prend rarement la force d'une dictature morale, néanmoins elle peut en présenter les symptômes, sous une forme atténuée. Elle peut glisser vers le harcèlement, d'autant plus pernicieux que la pression s'exerce sur le plan subtil des valeurs. Négocier les valeurs est le moyen de compenser le côté imposition et d'ouvrir la démarche. C'est le moyen parfait pour mettre en œuvre l'écoute active et donner une base sensible, individualisée, au contrat social, au moins à l'échelle de l'entreprise.

### Compléments méthodologiques

Les trois procédés présentés ci-dessus n'épuisent pas le sujet. S'insérant dans la méthodologie d'entreprise, ils bénéficient de connexions qui en prolongent les effets. Nous examinons ci-après deux types de connexions, pour faire sentir les retombées pratiques que l'entreprise trouvera dans l'élaboration de son modèle éthique.

#### **La mission de l'entreprise**

Praxeme situe le modèle éthique et les valeurs dans l'aspect intentionnel du Système Entreprise. « Intention » est, en effet, le terme générique qui a été retenu pour recouvrir toutes les formes par lesquelles l'entreprise – la conscience collective – exprime son vouloir, son projet, sa culture. Parmi ces objets de conscience, se trouve la mission de l'entreprise. Cette mission exprime la vocation de l'entreprise, c'est-à-dire à la fois sa valeur ajoutée, son offre au public et la façon selon laquelle elle entend réaliser cette offre. Le lien avec les valeurs saute aux yeux. Le modèle éthique et la mission doivent, bien évidemment, être élaborés en cohérence pour se soutenir l'un l'autre.

Dans cette double élaboration, nous pouvons distinguer :

- ce que nous sommes : fidélité au passé, capacité du présent ;
- ce que nous voulons être : dans le futur, idéalité, aspiration.

La cible peut différer grandement de l'état initial. Après tout, c'est bien ce qui se passe lors de fusions entre des entités de cultures éloignées. Malgré tout, nous devons nous efforcer de maintenir la continuité, autant que possible, pour des raisons pratiques autant que psychologiques.

**La projection** Une fois validé le modèle éthique, arrive le moment de son déploiement. Comme pour d'autres sections de l'aspect intentionnel, Praxeme envisage ce déploiement dans les termes de la projection vers les autres aspects de l'entreprise. En premier lieu, les acteurs de la transformation penseront à l'impact des nouvelles valeurs sur l'organisation et les processus métier. C'est, assurément, l'aspect où se manifeste le plus la dimension humaine de l'entreprise. Toutefois, les conséquences du modèle éthique peuvent affecter d'autres aspects. Un cas évident est celui du développement durable : son impact touche l'aspect logistique de l'entreprise, ainsi que l'aspect géographique<sup>28</sup>.

Pour prendre un exemple moins évident, les valeurs qui tournent autour de la satisfaction du client vont sans doute avoir une incidence sur l'organisation et les comportements (l'aspect « pragmatique » au sens de Praxeme), mais pourraient également amener des changements notables dans l'aspect sémantique où s'ordonnent les fondamentaux du métier. Par exemple, une conséquence sur cet aspect pourrait être une profonde refonte du catalogue ou de la façon de concevoir les offres.

---

## Conclusion

Si l'humanité a toujours produit des discours sur les valeurs<sup>29</sup>, la nouveauté est que l'entreprise aujourd'hui s'empare de cette fonction. Cet événement, concomitant avec le statut de l'entreprise en tant qu'institution<sup>30</sup>, oblige la méthodologie d'entreprise à intégrer cette dimension morale et à traiter, avec le plus grand sérieux, le discours des valeurs de l'entreprise.

Ce discours est souvent présenté comme une liste – statique – de valeurs proclamées. Il sert comme système de coordonnées pour orienter les décisions et comme référentiel pour guider les comportements. Toutefois, en ces matières, l'entreprise ne peut pas se contenter d'un discours « à plat », composé souvent de lieux communs qui cristallisent l'esprit du temps. Les enjeux sont trop importants pour ne pas y regarder à deux fois. D'une part, ils touchent à l'image de l'entreprise : la moindre erreur, la plus petite contradiction apparue dans la confrontation aux faits, endommageraient cette image. D'autre part, le discours moral joue un rôle essentiel dans le processus d'identification et dans la mobilisation des énergies à l'intérieur de l'entreprise. Là non plus, le corps collectif ne peut souffrir la moindre hypocrisie.

Il est donc essentiel de traiter de l'éthique de l'entreprise comme un système cohérent et agissant (on parle bien de systèmes de valeurs). Praxeme propose différents procédés axiologiques (qui traitent des valeurs). Ces procédés vont être intégrés à la méthodologie d'entreprise. Le foyer de cette approche réside dans le modèle éthique, lequel dépasse la liste des valeurs et cherche à appréhender la réalité morale dans toute sa dynamique. Le modèle éthique est susceptible d'un double effort d'analyse et de conception : d'une part, il importe de percevoir les valeurs et les contre-valeurs réelles, à l'œuvre dans l'entreprise (c'est l'analyse éthique) ; d'autre part, dans une logique de transformation, un nouveau modèle éthique est un puissant instrument de changement (c'est la conception éthique). Nous pouvons affirmer que nulle transformation profonde ne peut réussir sans un modèle éthique consciemment élaboré. En effet, ce modèle clarifie le « vivre ensemble » et renforce l'identité. Ce faisant, il sert la mobilisation des énergies.

Cet article n'est pas un composant de la méthode. Il ne fait que rassembler des réflexions préalables sur le thème de l'éthique en entreprise. Il prépare le développement des procédés que la méthode Praxeme mettra au service de l'entreprise, avec le soutien de ses contributeurs.

---

<sup>28</sup> La notion d'aspect est centrale dans Praxeme. Voir le Guide général.

<sup>29</sup> Citons, par exemple, dans la théologie médiévale, les quatre vertus cardinales : justice, force, tempérance, prudence.

<sup>30</sup> Voir, par exemple, *Sociologie des entreprises*, de Christian Thuderoz, éd. La Découverte, 1996, 3ème édition 2010.

---

# Index

---

## A

altérité · 9  
autocensure · 9  
axiologique · 1

---

## B

Barthes, Roland · 4  
bouddhisme · 8  
*Business Architecture & Transformation* · 9

---

## C

Caillois, Roger · 4  
Camus, Albert · 9  
Castoriadis, Constantin · 5  
censure · 9  
changement · 2, 13  
Christian Thuderoz · 6  
Cioran · ii  
communication · 1, 5  
contrat social · 3, 12  
contre-morales · 8

---

## D

de Gaulejac, Vincent · 4, 6, 9  
développement durable · 2, 3, 5, 13  
diversité · 9

---

## E

écoute active · 12  
*Enterprise Transformation Manifesto* · 6  
esprit d'équipe · 10

---

## G

Gide, André · 3

---

## H

harcèlement · 12

---

## I

idéologie · 4, 9  
impératif catégorique · 2  
innovation · 4, 9, 10

intégrité · 10  
irrationnel · 9

---

## K

Kant, Emmanuel · 2, 5, 7

---

## L

laïcité · 9  
liberté · 9

---

## M

management · 5  
marketing · 1  
méthodologie d'entreprise · 1  
mission · 12  
modèle éthique · 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13  
mythologie · 4, 9

---

## O

organisation · 4, 5, 13  
orientation client · 12

---

## P

Peirce, Charles Sanders · 10  
pessimisme · 9  
Pirsig, Robert · 6  
Popper, Karl · 2  
pragmatisme · 9, 10  
Praxeme · 1  
processus métier · 13  
professionnalisme · 9, 10  
projection · 13

---

## Q

qualité · 1, 10

---

## R

R&D · 10  
rationalité · 9  
Rawls, John · 7  
reconnaissance · 9  
responsabilité · 8  
responsabilité d'entreprise · 1  
responsabilité sociétale de l'entreprise · 8  
ressources humaines · 1, 5, 9  
Rousseau, Jean-Jacques · 3



---

**S**

satisfaction du client · 13  
sincérité · 5  
Stoïciens · 8  
système de valeurs · 2, 5, 10, 11, 13  
Système Entreprise · 12  
systémique · 10

---

**T**

Thuderoz, Christian · 6, 13

tolérance · 9, 12  
transformation · 5, 10, 12, 13  
TriskeR · 11

---

**U**

utopie · 6

---

**V**

vertus cardinales · 13