

**L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES :
UNE RÉ-HUMANISATION DES ENTREPRISES ?
Une lecture à partir de la philosophie du vivant
de Georges Canguilhem**

Christine NOEL et Raphaël PASQUALINI

De nombreuses études ont déjà été consacrées à l'éthique des affaires en général et à l'éthique d'entreprise en particulier, à tel point qu'il est possible de se demander si tout n'a pas déjà été dit sur la question (notamment Ballet et De bry, 2001 ; Mercier, 2004 ; Pesqueux et Biefnot, 2002). Elle est tantôt présentée comme un outil stratégique pertinent (Mercier, 2001), comme un moyen de communication destiné à améliorer la réputation d'une entreprise (Boistel, 2008), comme la participation nécessaire de l'entreprise au débat sur des valeurs en mutation dans la société depuis une trentaine d'années (Girard, 2008), ou encore comme une ruse du capitalisme financier (Arnsperger, 2009). L'éthique d'entreprise n'a pourtant jamais été analysée du point de vue de la conception de l'homme au travail sur laquelle elle est fondée.

Quelle conception de l'homme, du travail et de la vie reflète-t-elle ? Cette conception est-elle réellement différente de celle qui était à l'œuvre dans les premières théories du management du début du XX^{ème} siècle, à l'instar du taylorisme ? Et finalement, l'éthique d'entreprise est-elle l'occasion de ré-humaniser les entreprises ? Ou bien au contraire est-elle un danger pour la santé de l'homme au travail et pour l'unité et la performance de l'organisation ?

Il nous semble que la philosophie de Georges Canguilhem et sa conception de la santé peut nous permettre de renouveler les termes de la question. Notre analyse procédera en trois étapes. Dans un premier temps, nous synthétiserons la conception du vivant empruntée

à la philosophie de Canguilhem, en soulignant la pertinence de ses analyses pour le management. Dans un second temps, nous restituerons l'argumentation des promoteurs d'une formalisation éthique comme remède au mal qui affecterait l'entreprise et le management depuis la fin des années soixante-dix. Enfin dans un troisième temps, nous soulèverons les contradictions sous-jacentes à la formalisation éthique en pointant les problèmes épistémologiques et éthiques que ces pratiques managériales posent au regard de la définition de la santé humaine proposée par Canguilhem¹.

1. La philosophie de Georges Canguilhem, un cadre pertinent pour penser la place de l'humain dans l'entreprise

Avant de prétendre tirer des enseignements de la philosophie du vivant de Georges Canguilhem pour penser la formalisation éthique, il est nécessaire de situer à la fois son parcours atypique et son projet.

1.1. Un philosophe inclassable

Contrairement à d'autres philosophes tels que Michel Foucault, Emmanuel Levinas ou Pierre Bourdieu, Canguilhem n'a jamais reçu l'attention des chercheurs en management. Plusieurs travaux en économie mobilisent pourtant certains aspects de la pensée de cet auteur, principalement dans le courant régulationniste. Pour Marc Troisvallet et Renato Di Ruzza (2008), le concept de régulation tel qu'il est proposé par Canguilhem dans *l'Encyclopédie Universalis* (1985) pourrait même être considéré comme étant à la source de la vision régulationniste de l'économie. Pourtant à notre connaissance aucune recherche en management n'a utilisé le cadre de sa philosophie pour penser l'organisation et ses problèmes, à l'exception notable des travaux d'Yves Clot et Yvon Miossec sur la prévention des risques professionnels (2011).

Spécialiste d'histoire des sciences, Canguilhem est principalement connu pour ses réflexions sur l'évolution de la biologie

¹ A l'origine cette démonstration a été conçue pour débattre avec un public (communication au 5^{ème} colloque *Fiscalité, Droit, Gestion* organisé à Strasbourg, du 3 au 5 décembre 2014). Nous l'avons enrichie pour proposer ce texte à la revue.

et la spécificité du vivant. Mais enfermer ce philosophe français dans ces deux thématiques serait particulièrement réducteur. En effet, Canguilhem s'est intéressé à diverses questions susceptibles d'interroger la conduite d'une entreprise telles que la rationalisation du travail (1947), la notion de santé et de maladie (1943) ou encore les normes vitales et sociales (1966). Or pour Jacques Lambert, toute interrogation philosophique sur les normes vitales comporte de précieux enseignements sur la gestion. D'une manière plus radicale, aucune conception des normes ne serait possible sans une représentation plus ou moins explicite de leur gestion. Et « *la pensée gestionnaire s'élargit alors considérablement avec celle d'une histoire de la vie, et intègre les idées d'"innovation" et de performance dans un environnement instable et compétitif* » (2008, p. 156).

Comment dès lors expliquer ce manque d'intérêt des sciences de gestion pour les réflexions de Canguilhem ? Certes, il est vrai que Georges Canguilhem (1990) se méfiait à juste titre de ceux qui prétendent pouvoir sans difficulté « *séjourner à la fois chez Kant et chez Michelin* ». Toutefois le caractère lapidaire de la formule ne doit pas conduire à une méprise. S'exprimant au sujet de ceux qui revendiquent le double statut de consultant philosophe ou de philosophe consultant, Canguilhem n'entend nullement contester la possibilité d'une interrogation philosophique qui prendrait l'entreprise, ou plus généralement l'organisation, comme objet d'étude, ni celle d'une utilité de la réflexion philosophique pour le monde de l'entreprise. Bien au contraire, une entreprise est un lieu de rencontre de projets et d'histoires singulières, elle cristallise des valeurs individuelles et collectives antagoniques, elle est à la fois un lieu de contraintes et de liberté. Il est donc possible de trouver, dans les problèmes qui affectent le monde de l'entreprise, une invitation permanente à penser ou repenser nombre de questions qui jalonnent l'histoire de la philosophie. Par ailleurs, on ne peut que souhaiter que les modes et les outils de management développés au sein des entreprises permettent aux travailleurs de « vivre en santé ».

Tant le personnage que la philosophie de Canguilhem méritent ainsi notre intérêt. En effet, la rigueur intellectuelle et la forte personnalité de Georges Canguilhem ont marqué tous ceux qui ont été ses élèves et ses disciples. Agrégé de philosophie, docteur en

médecine, il s'engagea dans la résistance, avant de détenir, après Gaston Bachelard, la chaire d'histoire des sciences à la Sorbonne. Michel Foucault, François Dagognet, Gilles Deleuze, ont tous reconnu l'influence qu'il avait eue sur leur pensée et il reste plus que jamais une référence incontournable en philosophie des sciences.

Professeur de philosophie, Canguilhem entreprit des études de médecine destinées à nourrir sa réflexion engagée sur le vivant et les normes biologiques. Cette démarche consistant à s'ouvrir aux disciplines extérieures à la philosophie constitue à ses yeux une nécessité car « *la philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne, et nous dirions volontiers pour qui toute bonne matière doit être étrangère* » (1946, p. 7). Loin de chercher à tenir un discours conceptuel et abstrait sur le normal et le pathologique, le philosophe entend, grâce à la médecine, se confronter à des réalités humaines concrètes de manière informée. Une volonté analogue l'anime lorsqu'il s'intéresse à la question de la rationalisation et aux effets du taylorisme sur la santé de l'homme au travail.

Notre interrogation sur l'éthique d'entreprise et sur sa conception sous-jacente de l'homme au travail nous conduit à présent examiner deux aspects saillants de la philosophie de Canguilhem, à savoir la conception des normes, de la normativité et de la santé qu'il propose et sa critique d'une vision mécaniste de l'homme portée par le projet de rationalisation du travail.

1.2. Normes, normativité et santé

Deux thèses centrales de la philosophie de Canguilhem nous intéressent plus particulièrement pour appréhender les postulats sur lesquels est fondée la démarche de l'éthique d'entreprise : l'impossibilité de définir un état comme étant normal en soi et la nécessité de partir de ce que ressent le sujet pour définir la santé.

La réflexion de Georges Canguilhem s'ancre dans l'observation des phénomènes biologiques. Dans *Le Normal et le pathologique*, Canguilhem souligne qu'il est impossible pour le médecin de définir l'état normal ou anormal d'un phénomène physiologique à travers des mesures ou un référentiel objectif. C'est chaque individualité qui définit subjectivement les limites de sa santé, c'est-à-dire ce qu'elle peut tolérer tout en continuant à vivre. C'est à

partir de cette conception que Canguilhem introduit le concept de normativité qui vient, à ses yeux, supplanter celui de normalité. Il n'existe pas de phénomène vital « normal en soi ». La normalité est une reconstruction statistique de la réalité et non la réalité même de la vie. Seule demeure une caractéristique inhérente au vivant : la normativité définie comme capacité à instaurer de nouvelles normes. « *Si l'on peut parler d'homme normal, déterminé par le physiologiste, c'est parce qu'il existe des hommes normatifs, des hommes pour qui il est normal de faire craquer les normes et d'en instituer de nouvelles* » (1946, p. 106). La normativité procède donc d'une sorte d'élan par lequel le vivant refuse de subir simplement les normes qui structurent son milieu de vie et cherche à imposer ses propres normes au milieu dans lequel il évolue. Cette normativité présente deux visages : l'infraction conduisant le sujet à enfreindre les normes de son milieu et l'invention par laquelle il adapte ou crée de nouvelles normes.

La santé n'est pas conçue comme un état statique de respect des normes vitales mais comme la capacité préservée d'être normatif, c'est-à-dire la capacité de poser ses propres normes de vie. Il s'agit d'un état dynamique. Ainsi, un individu ne sera pas malade du simple fait que sa température corporelle dépasse la norme de 37 degrés. La santé se conçoit justement dans la capacité à tolérer et à vivre avec ce dépassement de la norme ; les normes de vie saine autorisent « *une marge de tolérance aux infidélités du milieu* » (Canguilhem, 1966, p. 130). La maladie se révèle lorsque l'organisme ne peut plus supporter l'infraction à la norme et voit sa plasticité normative réduite voire annihilée. Cette conception de la santé biologique peut être transposée sur le plan psychique. La santé est alors « *la revendication et l'usage de la liberté comme pouvoir de révision et d'institution de normes* » (1966, p. 168). Par son activité concrète qui brise et transforme les règles, selon les termes de Guillaume Le Blanc (1998), la capacité de l'homme à prendre et affronter des risques est un élément clef de sa santé mentale. Le sujet en santé peut dépasser « *la norme qui définit le normal à un moment donné* » et « *vivre dans un milieu où des fluctuations et des événements nouveaux sont possibles* » (Canguilhem, 1965, p. 148). Il y parvient par l'institution de normes nouvelles dont il est l'auteur. Au contraire, l'état pathologique se signale par une réduction du pouvoir normatif, c'est-à-dire de la capacité à instituer et à vivre selon d'autres normes ; le

propre de la maladie « *c'est une réduction de la marge de tolérance des infidélités du milieu* » (*ibid.*, p. 131), expression sur laquelle nous reviendrons.

1.3. Normativité sociale et management du travail

Comme nous venons de le voir le concept de normativité a été élaboré par Canguilhem à partir de ses analyses du vivant biologique. Dès lors, pouvons-nous transposer ce concept au champ du social et en particulier au cadre de l'entreprise sans lui faire perdre toute légitimité ? Cette possibilité a été envisagée par Canguilhem, le conduisant à distinguer normes sociales et normes biologiques.

Ce qui distingue ces deux types de normes, c'est le caractère d'extériorité des normes sociales, tandis que l'exigence des normes vitales est interne à l'organisme. Le fait que la température du corps humain doive être comprise entre 36,6 degrés et 37,5 degrés n'est pas un choix imposé par le corps médical mais une nécessité immanente à la nature du corps. La normalisation à l'œuvre dans le social découle au contraire de choix qui sont extérieurs au sujet. Elle est le produit de l'arbitraire social, elle est transcendante. La norme sociale est double : elle est d'abord statique et guide l'action en existant, mais elle est aussi dynamique, affirmation de valeur, valorisation de ce qui est conforme à la norme. Conséquemment, cette extériorité de la norme sociale pose problème car il y a toujours un écart entre le réel et la norme qu'un travail de normalisation doit s'appliquer à réduire. Face aux normes sociales, l'individu peut toujours opposer d'autres normes. C'est la logique de la normativité sociale, définie comme capacité à poser d'autres normes sociales qui constitue pour Canguilhem l'essence de l'homme.

La normativité ne peut pas être un privilège, réservé à une seule entité car l'essence de l'homme se trouve justement dans la capacité à subjectiver les normes sociales. C'est donc pour lui une impérieuse nécessité. Il n'y a sujet que parce qu'il y a, à la fois, assujettissement à des normes sédimentées (connues et intégrées) et subjectivation, recréation partielle de ces normes (interprétées et adaptées). Ces deux aspects sont inséparables l'un de l'autre, tout homme est toujours en tension entre ces deux dimensions d'obéissance et acceptation de l'extériorité sociale, et de contestation

et critique de ces normes. La détermination et la signification des normes humaines ne peuvent être comprises qu'à la lumière de cette normativité du vivant qui conduit chaque homme à revenir sur les normes édictées et à remettre en question les valeurs qui se trouvent au fondement de ces normes.

C'est à l'aide de ce concept de normativité sociale que Canguilhem approfondit la critique de l'organisation du travail taylorienne formulée par Friedmann (1946). Le philosophe partage les critiques que Friedmann formule à l'encontre de l'organisation scientifique du travail. Mais son intérêt va au-delà d'une simple critique du taylorisme réalisée à la lumière des sciences humaines. Canguilhem analyse les postulats au fondement de l'organisation scientifique du travail au regard de la « *détermination et de la signification des normes humaines* » (1947, p. 131). Selon lui, le taylorisme reflèterait une vision mécaniste de l'homme négligeant ce qui fait la spécificité de tout être vivant, soit sa normativité. Le taylorisme, en enfermant l'homme dans un statut d'exécutant devant obéir sans négociation possible à des normes hétéro-déterminées, serait foncièrement destructeur pour le travailleur comme pour l'organisation dans laquelle il évolue. Canguilhem fustige donc le taylorisme parce qu'il tend à aligner l'organisme humain sur le fonctionnement de la machine et témoigne à ce titre, selon les mots de Guillaume Le Blanc, d'une « *perte des valeurs de la vie au profit des valeurs de la société* » (2002, p. 249), telles que la performance.

Aliénation de la subjectivité, le projet de rationalisation du travail renvoie intrinsèquement à une « *mécanisation de l'organisme* », à un alignement de l'homme sur la machine. Il est possible de se demander à partir de là si le projet visé par l'éthique d'entreprise n'est pas fondé paradoxalement sur une même vision mécaniste de l'homme, les normes de comportement se substituant aux normes techniques visées par le taylorisme.

2. L'éthique d'entreprise et sa justification en management

Avant de décrire la démarche conduisant une entreprise à formaliser son éthique et d'examiner les vertus supposées de l'éthique

d'entreprise, voyons de quoi il s'agit en termes d'objectifs et de diffusion.

2.1. Des principes pour traduire des valeurs

La formalisation éthique est définie par Samuel Mercier (1997) comme un effort d'explicitation des valeurs d'une organisation et des normes de conduite que celle-ci attend de ses membres. Il faut ainsi distinguer l'éthique dans l'entreprise, c'est-à-dire les conflits de valeurs qui peuvent surgir à l'occasion des activités de travail, et l'éthique d'entreprise qui renvoie simplement à des documents formels du type « codes de conduite » et « chartes éthiques ». L'éthique d'entreprise implique : « *la rédaction par l'entreprise d'un document énonçant ses valeurs, principes et croyances* ». Ces documents sont des :

« outils de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. (...) Ce référentiel normatif de management signale la légitimité de l'organisation aux différentes parties prenantes et vient combler le vide entre la loi en vigueur dans la société et les valeurs organisationnelles implicites » (Mercier, 2000, p. 103).

Pour Yvon Pesqueux (2007), l'éthique d'entreprise constitue un cadre formel privilégié par lequel les dirigeants entendent guider le comportement de leurs collaborateurs. Quant à Jacques Mesure et Hervé Lauriol, ils soulignent pour leur part que l'éthique d'entreprise explicite les valeurs et les normes de conduite, conçues comme des moyens de mettre en pratique ces valeurs reconnues officiellement par l'entreprise. L'éthique d'entreprise est pour eux :

« un ensemble de principes et de moyens qui actualisent l'idée que la performance d'ensemble d'une entreprise doit prendre en compte des dimensions non économiques et que tous les moyens ne sont pas acceptables pour la réaliser même si la loi ne les interdit pas ; principes et moyens formalisés sous forme de textes et de structures » (2003, p. 67).

Une éthique formalisée se traduit donc par l'adoption de textes rassemblant les valeurs considérées comme caractérisant l'entreprise et des normes de conduite. Il s'agit généralement des principes et valeurs, des codes de conduite et des chartes éthiques. Les codes de

conduite se distinguent des chartes éthiques par leur degré de généralité. Les codes rassemblent des règles de conduite plus ou moins détaillées concernant la manière dont les « collaborateurs » de l'entreprise doivent gérer une situation, en fonction de l'activité qu'ils réalisent et du pays dans lequel ils interviennent. Les chartes sont des documents contenant des principes directeurs et des engagements pris par l'entreprise sur différents thèmes ; leur but est de mobiliser plusieurs collaborateurs autour d'une cause et de montrer au grand public que cette cause est considérée comme importante par l'entreprise.

La formalisation éthique a commencé à se diffuser dans les années soixante-dix aux Etats-Unis et dans les années quatre-vingt en Europe. Le rapport d'études du Groupe Alpha (2004, p. 61) précise que les premiers codes de conduite remontent aux années 1930 et auraient été élaborés par les organisations professionnelles afin de montrer à l'Etat qu'elles pouvaient s'autoréguler et n'avaient aucun besoin de son intervention. Ce n'est que dans les années quatre-vingt-dix sous l'impulsion des ONG (Organisations Non Gouvernementales) et des multinationales elles-mêmes que ce mouvement aurait pris de l'ampleur conduisant la plupart des grandes entreprises à adopter leur propre charte et leur propre code de conduite.

Au début des années 2000, selon Mercier (1997) la moitié des grandes entreprises européennes et près de 95 % des grandes entreprises américaines, c'est-à-dire pour l'essentiel des entreprises qui font appel public à l'épargne, avaient entrepris une démarche de formalisation de leur éthique ayant abouti à la diffusion de codes de conduite et de chartes éthiques.

2.2. La formalisation éthique : quelle démarche ?

Deux démarches de production et d'implémentation de l'éthique d'entreprise sont identifiées par la littérature en gestion. Une démarche *top-down* (ou approche experte) impliquant de déduire, à partir de valeurs identifiées par la direction et des experts en éthique et déontologie, des règles de comportement à diffuser auprès des différents services de l'organisation. Et une démarche *bottom up* (ou participative) qui au contraire consiste à faire remonter de la base une

réflexion menée sur les pratiques considérées comme justes et en adéquation avec les valeurs clef de l'organisation.

Pour Aurélie Chamaret la démarche *top-down* dans le domaine de l'éthique, ou du développement durable, est justifiée par deux idées centrales : d'une part, le recours à des experts peut permettre de formuler les problèmes éthiques d'une manière plus simple et plus rapide pour les décideurs, et d'autre part, ils sont les seuls acteurs à pouvoir justifier scientifiquement de la validité de leurs approches.

« *La justification des démarches top-down s'appuie également sur la nécessité de détenir des informations de qualité. Selon la conception classique de conseils scientifiques aux décideurs, cette information peut être plus facilement obtenue, si elle est développée par des experts sensés être mieux au fait des domaines traités, ainsi qu'aux méthodes de calcul* » (2007, p. 113).

La démarche *bottom-up* permet toutefois d'impliquer les salariés dans l'élaboration des règles éthiques qu'ils seront chargés de mettre en œuvre. Cette démarche est fondée sur l'idée qu'il faut prendre compte la diversité des points de vue et des conflits soulevés par l'éthique.

Pour Jean-François Claude (2001), une approche *bottom up*, passe par la formation de groupes de travail, composés de salariés volontaires, lesquels vont être amenés à échanger dans un premier temps sur les valeurs qui leur semblent fondamentales dans le cadre de leur travail. Un animateur est chargé de guider les échanges pour permettre d'aboutir à un compromis. Dans un deuxième temps, l'animateur demande au groupe de traduire ces valeurs en principes et en normes d'action, lesquels tendraient à rendre opérationnelles les valeurs identifiées. Dans un souci d'opérationnalité toujours plus grand, ces principes seraient ensuite déclinés en engagements de chaque salarié de l'entreprise et en objectifs pour les services et l'organisation dans son ensemble. A cette fin, des « bonnes pratiques » sont collectées et mutualisées entre tous les salariés. Il devrait découler de ce processus, d'une manière presque automatique, des actions plus conformes à l'éthique de l'entreprise.

Il faut souligner que la démarche *bottom-up* est rarement mise en œuvre dans les grandes entreprises ou les groupes multinationaux, soucieux de disposer rapidement de documents formalisés prêts à

l'emploi pour se protéger juridiquement et médiatiquement en cas de fraude. Dans la littérature en sciences de gestion, les différentes méthodologies d'implémentation de l'éthique d'entreprise décrites sont toutefois fondées sur une approche participative, comme le montrent les travaux de Jean-Pierre Durif (2009) et de Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot (2002).

Une fois les normes éthiques définies, la direction doit favoriser l'application par tous les salariés des principes et des règles contenus dans ces documents. Claude souligne qu'il faut inciter les salariés à consulter en permanence les textes écrits. A cette fin, ces textes doivent être non seulement disponibles sur le site internet et sur le réseau intranet de l'entreprise, mais également matérialisés dans les bureaux et lieux clés de l'entreprise. En outre, un contrôle efficace de l'application de l'éthique formalisée implique notamment de prendre en considération le respect des normes éthiques dans les processus de recrutement et d'évaluation des salariés, d'instituer des systèmes de récompenses pour les salariés qui ont le mieux intégré les normes du code et de mettre en place un système d'alerte professionnel confidentiel.

Dès lors si une démarche participative est envisageable, l'éthique d'entreprise repose essentiellement sur le recours à des experts chargés d'établir un ensemble de règles et de procédures, largement en « désadhérence » avec l'activité concrète, et applicables par chaque salarié afin de rendre son comportement conforme aux attentes de l'entreprise.

2.3. La formalisation éthique comme remède à une crise du management

Ainsi définie, l'éthique d'entreprise apparaît dans la littérature académique comme le remède à trois maux affectant l'entreprise moderne : la perte du sens du travail ressentie par les salariés et découlant du contexte socio-économique, la souffrance éthique émergeant à l'occasion des activités de travail et la corruption révélée par les scandales financiers récurrents. Elle témoignerait ainsi d'une volonté de placer l'humain au cœur du management moderne.

L'éthique d'entreprise est tout d'abord censée permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance et de restaurer le sens du

travail tel qu'il est perçu par les salariés, dans un contexte de globalisation alimentant une recherche de maximisation de la rentabilité financière. Un consensus émerge dans la littérature académique quant au lien qu'il est possible d'établir entre d'une part, le recul de l'organisation taylorienne comme modèle productif efficace dans le secteur industriel, et d'autre part l'utilisation des valeurs comme outil de management.

Ce lien est explicitement identifié par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans leur critique du capitalisme (1999), ainsi que par Jacques Le Goff (1999) ou par Vincent De Gaulejac (2005). Boltanski et Chiapello soulignent que les techniques traditionnelles de motivation des salariés fondées sur « la carotte et le bâton » n'ont plus aucune prise sur des salariés dont le niveau d'études a fortement augmenté. Il faut donc mobiliser, et non plus seulement motiver les salariés, ce qui implique de chercher à intervenir sur le sens perçu de leur contribution à l'entreprise. Pour Jean-François Claude (2001), l'invention de l'éthique d'entreprise et de ses artefacts est destinée à créer du lien et du sens pour favoriser l'implication des salariés.

La formalisation éthique répondrait également, pour certains auteurs, à la volonté d'alléger la souffrance des salariés ayant perdu le sens de leur travail ou rencontrant fréquemment des dilemmes éthiques. Selon Diane Girard, le travail est le lieu habituel de conflits de valeurs pour les managers comme pour l'ensemble des salariés, ces conflits étant susceptibles de générer anxiété, frustration et colère.

« Ainsi sacrifier une valeur importante pour soi pour en actualiser une autre imposée par son supérieur, son groupe ou les normes de l'organisation, sans que cela fasse "sens" ou soit raisonnable d'un point de vue personnel, sera générateur de malaise. Si le malaise persiste, la souffrance s'installe. La perception d'incohérence répétée peut notamment contribuer à la perte de sens du travail et à l'épuisement professionnel » (2009, p. 138).

Un dilemme éthique est une situation où les valeurs d'un sujet entrent en opposition et rendent la prise de décision difficile. Il y a dilemme, ou « conflit de valeurs », selon l'expression de Girard, lorsqu'une situation oppose des actions préconisées en vertu d'une valeur à des actions préconisées en vertu d'une autre valeur importante pour le sujet. Un conflit de valeurs ne génère pas automatiquement de

la souffrance, celle-ci apparaît surtout dans la récurrence de ces conflits. Girard précise en outre que les valeurs le plus souvent en jeu dans ces conflits appartiennent à des catégories différentes. Elle reprend la distinction établie par Milton Rokeach (1973) entre valeurs morales et « valeurs de succès ». Les premières renverraient au souci de l'humain, au respect et à la dignité humaine, tandis que les secondes renverraient plutôt au succès personnel et à la performance organisationnelle se traduisant notamment par la rentabilité. Girard avance que le conflit entre ces deux types de valeurs s'est intensifié dans les années quatre-vingt avec l'avènement du capitalisme financier et la montée en puissance d'acteurs tels que les fonds de pension qui exigent une rentabilité de court terme de plus en plus importante.

Ainsi les décisions managériales dans les grandes entreprises émaneraient de plus en plus souvent d'acteurs extérieurs n'ayant aucune connaissance de l'organisation réelle du travail. Dès lors, si les conflits de valeurs sont inhérents à toute situation de travail, la logique du capitalisme financier aurait donc conduit à leur augmentation. Aussi, la formalisation de l'éthique dans les entreprises permettrait de réduire la souffrance vécue en favorisant ce que Girard nomme une distance réflexive vis-à-vis de ces dilemmes éthiques ; elle procéderait ainsi d'une volonté de prendre en compte l'humain au cœur de l'entreprise.

Enfin, l'éthique d'entreprise est présentée comme une solution aux problèmes de corruption de la vie économique. En se livrant à un recensement de tous les scandales financiers ayant eu lieu aux Etats-Unis entre 1961 et 2002, Michel Dion (2008) constate l'existence d'une corrélation entre d'une part, des scandales fortement médiatisés et d'autre part, des évolutions positives dans le domaine de l'éthique d'entreprise. Renforcer les règles de conduite au sein des entreprises et le contrôle de leur respect permettrait ainsi de réduire les comportements malhonnêtes de la part des salariés et des dirigeants.

Dès lors l'éthique d'entreprise semble procéder de nobles intentions : améliorer la performance de l'entreprise, soulager la souffrance des salariés confrontés à des dilemmes éthiques fréquents, favoriser l'intégrité des collaborateurs. Mais sur quelle conception de

l'homme au travail est-elle fondée ? Traduite en principes de management, cette conception est-elle sans danger pour l'homme ?

3. L'éthique d'entreprise, reflet d'une conception mécaniste de l'homme

En quoi l'éthique, telle qu'elle est mise en œuvre dans la plupart des entreprises, peut se révéler un outil potentiellement dangereux ? Au regard de la conception du vivant proposée par Canguilhem, nous allons développer l'hypothèse qu'elle s'avère fondamentalement dangereuse en ce qu'elle s'appuie sur une vision mécaniste du vivant, niant par là-même ce qui constitue sa caractéristique essentielle, à savoir sa normativité.

3.1. Le postulat de base de l'éthique d'entreprise

Comme nous venons de le voir, l'éthique d'entreprise se présente comme une sorte de réservoir de normes dans lequel les salariés sont invités à venir puiser les règles qui doivent guider leur conduite. Elle procède de la croyance selon laquelle l'efficacité éthique d'une entreprise, et le bien-être des salariés, résultent de l'application stricte de normes hétéro-déterminées. Cet élément est présent dans de nombreuses chartes d'entreprises disponibles sur internet. Il en est ainsi par exemple de la charte d'EADS² :

« Notre réputation et nos succès commerciaux futurs dépendent du comportement responsable de chacun d'entre nous dans la conduite des affaires. Ce Code est un outil qui nous aidera à atteindre ce but et sert de base à notre engagement d'intégrité. Il décrit les comportements que l'on attend de nous, quelque soit notre environnement ou notre origine ».

Dans une démarche similaire, le code d'éthique de Bouygues précise que :

« Par ce Code, le Groupe s'engage à respecter les normes les plus strictes pour la conduite de ses affaires. Ce Code doit être un facteur de mobilisation de nos organisations et d'amélioration de nos comportements. Le respect de ce Code doit être l'affaire de tous et une voie prioritaire de progrès et d'excellence ».

² On trouve les Chartes des grandes entreprises en accès libre sur leurs sites internet.

L'éthique est donc ainsi définie comme le respect de normes pensées par des experts pour les salariés. Cette conception de l'éthique ressort également de l'étude que nous avons menée dans le monde de l'audit financier. Au sein des « Big Four », l'éthique professionnelle est définie là aussi comme la capacité d'un auditeur à respecter les règles et les procédures en rigueur. Cette conception est partagée par les auditeurs juniors :

« Effectuer son métier selon les normes professionnelles. C'est un métier très réglementé. L'éthique d'un auditeur est définie par la profession, on n'invente rien, il faut juste respecter les règles qui ont été pensées, définies par le cabinet et les organes de contrôle », que par les associés : « Il y a peu de place pour l'invention ou l'imagination. (...) Il faut appliquer les règles fixées par le cabinet » (Noël et Krohmer, 2010, p. 92).

La formalisation éthique aligne donc le comportement éthique des salariés sur le seul respect des règles et procédures en vigueur, alors même que l'éthique est ce qui devrait permettre de faire face aux situations inédites, devant lesquelles l'application pure et simple de règles et procédures confine à l'impossible ou à l'invivable. Confrontés à des situations qui ne sont pas prévues dans les documents formalisant l'éthique de l'entreprise, les auditeurs sont invités à contacter le service adéquat afin de connaître et mettre en œuvre la position officielle du cabinet.

La formalisation de l'éthique contraint dès lors les salariés à adopter une position d'obéissance passive. Ils doivent se contenter de connaître et d'appliquer des référentiels normatifs sur lesquels ils n'ont que peu de prise. En effet, les normes et prescriptions qui sont contenues dans les chartes et les codes de bonne conduite ne sont pas, en règle générale, le fruit d'un processus participatif ou concerté mais le résultat de l'expertise d'une catégorie d'acteurs, regroupés dans un service « d'éthique et *compliance* ». Ces acteurs sont présentés comme les seules personnes compétentes dans le domaine. Le fait d'accoler à la notion d'éthique celle de *compliance*, qui désigne le respect des règles et la conformité avec les procédures, est par ailleurs significatif. Ce qui est attendu en matière éthique de la part des salariés est donc l'application de procédures pensées pour eux, en dehors d'eux.

Ainsi la charte d'EADS se présente explicitement dès la première page comme un outil permettant aux salariés de solutionner leurs problèmes éthiques : « *Le Code Éthique d'EADS a été élaboré afin d'aider le personnel à prendre des décisions conformes et éthiques, tout en répondant aux attentes des différentes parties prenantes* ». Cet outil a été élaboré à partir d'une démarche comparative de type « benchmarking » :

« Ce Code s'appuie sur une étude comparative des meilleures pratiques et a bénéficié du support de Philippa Foster Back, Officier de l'Ordre de l'Empire Britannique (OBE), Directeur de l'Institute of Business Ethics, et de François Vincke, Président de la Commission Anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale ».

La formalisation éthique est ainsi fondée sur une conception mécaniste de l'homme dans la mesure où la normativité n'est pas appréhendée comme un besoin naturel et essentiel de l'homme. Cette conception s'apparente en certains points à la philosophie qui a fondé le taylorisme, laquelle suppose qu'il est possible pour un salarié de s'abstenir de penser et d'atteindre une efficacité maximale dans son travail en appliquant strictement des procédures. Ce lien entre l'éthique d'entreprise et ce que nous pourrions désigner comme un néo-taylorisme a déjà été pointé par Le Goff :

« F.W. Taylor appliquait sa méthode à des travaux impliquant la force musculaire et l'habileté manuelle, comme la manutention de gueuses de fonte ou la construction d'un mur de briques. Aujourd'hui, à la différence avec le taylorisme, la mécanique n'est plus considérée comme gestuelle. La "mobilisation de l'intelligence" et celle du "savoir être" sont considérées comme des facteurs clé du développement de la productivité et de la qualité. Mais qu'y-a-t-il au juste de changé par rapport à la représentation machinique du travail humain ? (...) Les "états intérieurs", les sensations, les sentiments, les valeurs... sont pris en compte dans cette même logique qui réduit l'homme au travail à une mécanique qu'on pourrait maîtriser et manipuler à loisir » (1999, p. 112).

Certes, il y a des différences notables entre ces deux modes de management, mais au fond, ces deux approches ne participent-elles pas d'une même méconnaissance et négation des besoins fondamentaux de l'homme au travail tels qu'ils sont soulignés dans la philosophie de la vie de Georges Canguilhem ?

3.2. La formalisation éthique, une réduction de la normativité de l'homme au travail

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cet article, Canguilhem souligne que le milieu est profondément infidèle à l'idée qu'on s'en fait car il est soumis à des changements constants qu'il est impossible d'anticiper intégralement. Il en est ainsi de tout milieu de vie, dont le milieu de travail. Ce caractère changeant et infidèle du milieu est traduit par le concept de « labilité ».

Littéralement, la labilité désigne la capacité d'un organisme ou d'un milieu de vie à disparaître pour laisser place à quelque chose d'autre. Pour Canguilhem, la constante biologique d'un organisme ne peut jamais être prévue *a priori* avec exactitude. Elle peut simplement être évaluée statistiquement et définie comme valeur *normale a posteriori*. Or l'organisme compense les perturbations de son milieu en adaptant son mode de fonctionnement, car les « lois » qui gouvernent les mécanismes biologiques ne sont pas fixes et uniques, mais elles sont au contraire multiples et se superposent comme autant d'alternatives possibles. Cette multiplicité des lois biologiques est désignée comme « labilité » par Canguilhem.

La labilité caractérise donc tout milieu de travail et dès lors le monde de l'entreprise. Pour vivre en santé, l'homme au travail doit pouvoir conserver cette labilité. La santé d'un salarié se conçoit, ou pour ainsi dire se conquiert, dans les interactions entre un organisme et son milieu, le premier cherchant à modifier le second pour le rendre « vivable ». En cherchant à réduire les conduites des salariés à des procédures stéréotypées, la formalisation éthique ignore cette labilité. Or comme le soulignent Yves Schwartz et Louis Durrive : « *si tout bouge, impossible d'obéir à la lettre, sous peine d'échouer dans la mission qui nous est confiée* » (2009, p. 257).

En ce sens, au-delà des critiques de Jacques Le Goff ou Vincent de Gaulejac considérant la formalisation éthique comme instrument de domination des salariés, le principal reproche à adresser au projet de la formalisation éthique serait qu'il est à la fois impossible et invivable. Il est impossible de standardiser intégralement le monde instable dans lequel l'humain évolue : l'idée d'une anticipation des conduites afin de leur garantir une conformité à

l'éthique est illusoire. Mais, ce projet est également invivable lorsqu'il tend à être mis en œuvre, il ne peut pas fonctionner sans souffrances susceptibles de favoriser le développement de pathologies sociales.

L'homme ne peut jamais s'empêcher de penser, comme il ne peut pas s'empêcher d'arbitrer face à des conflits de normes. Et aucune norme antécédente ne pourra annihiler cette tendance vitale essentielle. Il ne peut s'abstenir de soumettre les normes qu'on lui propose aux exigences de l'activité et de produire ainsi de la singularité et de l'histoire. La « renormalisation » est justement ce mouvement caractéristique de l'activité par lequel le vivant ne subit jamais totalement les contraintes du milieu mais entreprend toujours de les « tordre » partiellement afin d'y marquer son emprise. Cette renormalisation peut prendre différentes formes : réinterprétation, transgression etc. Les travaux développés par Schwartz dans le prolongement de la philosophie de Canguilhem pointent cela :

« S'il est impossible et invivable qu'il y ait stricte répétition, donc exécution, donc mécanisme dans l'agir humain, cela signifie que dans le va-et-vient, il y a une dimension de l'ordre de ce qui n'a pu être pré-pensé, pré-normé, pré-stabilisé » (2009, p. 38).

Finalement l'éthique d'entreprise dans son ambition et dans sa mise en œuvre, laquelle repose largement sur une démarche experte, ne participe-t-elle pas à ce que Franck Martini (2011) décrit comme « un écrasement du point de vue du travail par la logique gestionnaire », laquelle s'infiltré dans tous les pores de l'entreprise, y compris dans ce que les salariés doivent penser dans et hors de l'entreprise ?

Conclusion

Notre ambition dans le cadre de cet article était d'interroger l'éthique d'entreprise à partir de l'éclairage de la philosophie de Canguilhem afin de discuter de la conception de l'homme sur laquelle elle est fondée et de pointer son aspect potentiellement dangereux.

Ce projet nous a conduits à expliciter les arguments qui sont utilisés pour justifier l'éthique d'entreprise. Ainsi, nous avons souligné qu'elle est présentée comme un remède aux problèmes affectant l'entreprise depuis la fin des années soixante-dix, remède qui

aurait principalement trois vertus. Il permettrait à l'entreprise d'améliorer sa performance en mobilisant les salariés autour de valeurs fédératrices. Il viserait à soulager la souffrance ressentie par les salariés confrontés à des dilemmes éthiques dans le cadre de leur activité professionnelle. Et il se présenterait comme un instrument de lutte contre la fraude et la corruption.

Dans une démarche critique fondée sur la philosophie du vivant de Canguilhem, nous avons souligné que la prétention de formaliser les valeurs et de les décliner en normes de comportement reposait sur une vision mécaniste de l'homme, négligeant ainsi le ressort essentiel du vivant, à savoir la normativité. Elle témoigne dès lors d'une incompréhension de ce qui constitue la dynamique du vivant, et donc de l'humain, en visant à aligner son mode de fonctionnement sur celui de la machine.

Cela signifie-t-il qu'il est nécessaire d'abandonner l'ambition de formaliser l'éthique d'une entreprise et que tous les dirigeants ou les managers qui ont recours à cet outil de management font erreur ou sont animés d'intentions malhonnêtes comme le suggère la sociologie critique ou certains philosophes (Le Goff, 1999 ; Lipovetsky 1991 ; De Gaulejac 2005) ? Nous ne le pensons pas, la formalisation d'une éthique d'entreprise peut être l'occasion d'une ré-humanisation de l'entreprise à condition que les dirigeants soient conscients des effets potentiellement destructeurs d'une assimilation de l'éthique à un carcan normatif défini pour et sans la participation de ceux qui doivent l'appliquer au quotidien. Vouloir imposer à des salariés un comportement entièrement déterminé par des règles sur lesquelles ils n'auraient aucune prise risque de se traduire à court, moyen ou long terme par des atteintes à la santé des hommes qui font vivre l'organisation.

Une des leçons essentielles qu'il est possible de tirer de l'œuvre de Canguilhem, et de la philosophie de l'activité qui la prolonge, peut se résumer ainsi : « *Se contenter d'appliquer ce que d'autres ont pensé pour vous est pathogène* » (Schwartz et Durrieu, 2009, p. 38). Il serait paradoxal que ce qui se présente sous les traits d'un remède à la souffrance au travail, ou à la perte du sens du travail, soit finalement encore plus nocif que ce qu'il entend soigner car engendrant une déshumanisation des milieux de travail.

Références bibliographiques

ARNSPERGER C. (2009), *Ethique de l'existence post-capitaliste*, Paris, Editions du Cerf.

BALLET J., DE BRY F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Editions du Seuil.

BOISTEL P. (2008), « La réputation d'entreprise : un impact majeur pour les ressources de l'entreprise », *Management et avenir*, Vol. 3, n° 17, p. 9-25.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Editions Gallimard.

CANGUILHEM G. (1947), « Milieu et normes de l'homme au travail », *Les cahiers internationaux de sociologie*, vol. 3, p. 120-136.

CANGUILHEM G. (1965), *La connaissance de la vie*, Paris, Librairie Vrin, Edition 2006.

CANGUILHEM G. (1966), *Le normal et le pathologique*, 3^{ème} édition de la thèse de 1943 augmentée des Nouvelles réflexions sur le Normal et le pathologique, Paris, Presses Universitaires de France (1^{ère} édition, 1946).

CANGUILHEM G. (1985), « Régulation », *Encyclopaedia Universalis*, vol. 15, p. 797-799.

CANGUILHEM G. (1990), *Qu'est-ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ?* Conférence donnée à la Société des amis de Jean Cavailles, Ecole Normale Supérieure Paris.

CANGUILHEM G. (2013), *Œuvres complètes. Tome 1. Ecrits philosophiques et politiques (1926-1939)*, Paris, Librairie Vrin.

CHAMARET A. (2007), « Une démarche top-down / bottom-up pour l'évaluation en termes multicritères et multi-acteurs des projets miniers dans l'optique du développement durable. Application sur les mines d'Uranium d'Arlit (Niger) », *Economies and finances*, Université de Versailles-Saint Quentin en Yvelines.

- CLAUDE J.F. (2001), *Le management par les valeurs. L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?* Paris, Editions liaisons.
- CLOT Y., MIOSSEC Y. (2011), « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », *Le travail humain*, Vol. 4, n° 74, p. 341-363.
- DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Editions du Seuil.
- DION M. (2008), « L'évolution de l'éthique des affaires aux Etats-Unis (1961-2002) : la théorie institutionnelle en action », *Ethique et économique*, Vol. 5, n° 2, p. 1-32.
- DURIF F., BINETTE R., FOREST M., VACHON E. (2009), « Un code d'éthique. Oui mais comment ? », *Gestion*, Vol. 34, n° 2. p. 21-29.
- FRIEDMANN G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- GIRARD B. (2008), « A quoi bon l'éthique d'entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 14, n° 33, p. 157-174.
- GIRARD D. (2009), « Conflits de valeur et souffrance au travail », *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, Vol. 11, n° 2. p. 129-138.
- GRUPE ALPHA (2004), « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social, Etude sur les principales sociétés privées et publiques françaises », Centre d'études économiques et sociales du Groupe.
- LAMBERT J. (2008), « Normes vitales, normes pour vivre : l'idée de norme est-elle possible sans celle d'une gestion ? » *Philosophia Scientiae*, Vol. 12, n° 2, p. 141-157.
- LE BLANC G. (2002), *Canguilhem et la vie humaine*, Paris, Presses Universitaires de France.

LE GOFF B. (1999), *La Barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte.

LIPOVETSKY G. (1991), « Les noces de l'éthique et du business », *Le Débat*, n° 67, p. 131-149.

MARTINI F. (2011), « Le "nouveau monde" ou le désajustement entre logique gestionnaire et réalité laborieuse », *Ergologia*, n° 5, p. 147-178.

MERCIER S. (1997), *Une contribution à l'étude de la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine.

MERCIER S. (2000), « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 3, p. 101-123.

MERCIER S. (2001), « L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier », *Revue international de Gestion*, n° 2, p. 12-18.

MERCIER S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Editions du Seuil.

MESURE H. ET LAURIOL J. (2003), « L'éthique d'entreprise : présentation, bilan et interprétation », *Humanisme et entreprise*, n° 2, p. 65-87.

NOËL C. ET KROHMER C. (2010), « L'éthique est-elle vraiment une compétence clef des auditeurs légaux ? », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 13, Vol. 4, p. 75-100.

PESQUEUX Y. (2007), « L'éthique entre pragmatique et philosophie : le cas de l'éthique des affaires », dans Martinet A. Ch., *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Editions Vuibert.

PESQUEUX Y. ET BIEFNOT Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Paris, Editions d'organisation.

ROKEACH M. (1973), *The nature of human values*, New-York, The Free Press.

SCHWARTZ Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Octarès Editions.

SCHWARTZ Y., DURRIVE L. (2009), *L'activité en dialogues. Entretien sur l'activité humaine*. Toulouse, Octarès Editions.

TROISVALLETS M., DI RUZZA R. (2008), « Canguilhem et les économistes : aux sources des visions régulationnistes », *Ergologia*, n° 0, p. 77-117.