



# La philosophie au secours des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise, ou comment dépasser les limites d'un discours « aphibosophique » sur la responsabilité :

## Troisième Partie – Responsabilité et délibération morale

BY/PAR MICHEL DION

Titulaire de la Chaire de recherche en intégrité financière CIBC  
École de gestion, Université de Sherbrooke

### ABSTRACT

Habermas' ethics of discussion can be used for developing moral deliberation processes in the organizational setting. However, it can be a great challenge to put its main principles into practice, at least between internal and external stakeholders of a given organization. The Habermasian ethics of discussion avoids the trap of *a priori* universalization of moral norms. Nonetheless, it must also avoid implicit power games that could undermine any consensus among organizational members. We need to identify such interpretative traps that can reduce our capacity to launch an Habermasian process of moral deliberation within the organization. On the other hand, the Habermasian ethics of discussion can allow organizational members to redefine ethically focused corporate documents, especially corporate social responsibility/sustainability reports. Taking all stakeholders' interests into account is not wishful thinking. Rather, it should imply an active and open discussion with internal and external stakeholders. The Habermasian ethics of discussion can allow organizational members to deepen the meaning and implications of their speech-acts about moral norms.

**Keywords:** Jürgen Habermas, Moral deliberation, Responsibility

### RÉSUMÉ

L'éthique habermassienne de la discussion peut être utilisée pour déployer les processus de délibération morale en milieu organisationnel. Cependant, cela peut constituer un immense défi de mettre ses principes en pratique, à tout le moins entre les parties prenantes internes et externes d'une organisation donnée. L'éthique habermassienne de la discussion évite le piège d'une universalisation « a priori » de normes morales. Pourtant, elle doit éviter aussi les jeux de pouvoir implicites qui peuvent miner tout consensus entre les membres organisationnels. Nous devons identifier ces pièges interprétatifs qui peuvent réduire notre capacité d'initier un processus habermassien de délibération morale dans l'organisation. Par ailleurs, l'éthique habermassienne de la discussion peut permettre aux membres organisationnels de redéfinir les documents corporatifs éthiquement orientés, particulièrement les rapports de responsabilité sociale et de développement durable. Tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes n'est pas faire un vœu pieux. Cela devrait plutôt impliquer une discussion active et ouverte avec les parties prenantes internes et externes. L'éthique habermassienne de la discussion peut permettre aux membres organisationnels d'approfondir le sens et les implications de leurs actes discursifs au sujet de normes morales.

**Mots-clés :** Jürgen Habermas, délibération morale, responsabilité

**JEL Classification:** M14

## **1. INTRODUCTION**

Jürgen Habermas a permis d'arrimer la notion de responsabilité aux processus de délibération morale. L'éthique de la discussion habermassienne opère une rupture avec le rationalisme kantien, mais admet que le principe d'universalisation de normes implique d'emblée une analyse conséquentialiste<sup>1</sup>. Pour le kantisme, un principe d'action ne devient pas universalisable que par le simple exercice de la raison, et par conséquent, *a priori*, de manière décontextualisée. C'est l'exercice de la raison qui, après avoir établi toutes les conséquences probables d'une action donnée, en vient, dans un second temps, à prétendre qu'un principe d'action donné peut (ou non) être universalisé, au sens où tout spectateur usant de sa raison pourrait (ou non) accepter ce principe d'action, quelles que soient les situations auxquelles il est confronté. Dans une première section, nous verrons les principes fondamentaux de l'éthique de la discussion telle que développée par Jürgen Habermas. Puis, dans une seconde section, il sera question de diverses implications d'une prise en considération de l'éthique habermassienne de la discussion, dans le cadre du discours moral sur la responsabilité sociale des entreprises.

## **2. PRINCIPES DE L'ÉTHIQUE DE LA DISCUSSION CHEZ JÜRGEN HABERMAS**

L'éthique de la discussion habermassienne suppose un processus argumentatif au cours duquel chaque interlocuteur doit être reconnu comme étant égal aux autres et possédant autant de liberté que les autres. Aucun participant n'a donc de statut supérieur à celui des autres, peu importe quelle serait la justification d'un tel statut (par exemple, le poste occupé dans l'organisation, la richesse matérielle détenue, la renommée de l'individu, etc.). À chaque moment du processus délibératif, le respect de la dignité de la personne s'impose, sans réserve, et donc inconditionnellement. Quelles que soient les particularités situationnelles ou relatives à la personnalité d'un membre de la communauté communicationnelle impliqué dans un processus de délibération morale, chaque membre est considéré comme un être humain à part entière, égal aux autres, et dont il faut respecter la dignité et la liberté. Puisque les participants à la délibération font partie de la grande famille humaine, ils doivent démontrer de la solidarité non seulement envers les autres participants, mais également envers le reste de l'humanité, surtout ceux et celles qui vivent dans la précarité, la marginalisation et l'exclusion. C'est un impératif de justice et d'équité sociale. Habermas affirmait clairement que le plein développement d'un individu donné dépend de sa contribution effective à ce que tout un chacun soit aussi libre que lui. De ce point de vue, Habermas n'introduisait pas un principe qu'il est le seul à défendre. Déjà, Jean-Paul Sartre avait suggéré que personne n'est libre s'il/elle n'est pas engagé concrètement à œuvrer, à chaque instant, pour que les autres soient tout aussi libres que lui/elle<sup>2</sup>. Emmanuel Levinas allait dans le même sens, mais pour une autre raison. Chaque personne est responsable de la responsabilité des autres. Cela signifie que nous sommes responsables individuellement pour ce qu'il advient des capacités réelles qu'ont les autres d'assumer pleinement leurs

---

<sup>1</sup> Jürgen Habermas. (1991). *De l'éthique de la discussion*. Paris: Cerf, 1992 (1991), p. 107.

<sup>2</sup> Jean-Paul Sartre. (1970). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris: Nagel, p. 82-85; Jean-Paul Sartre. (1981). *L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard, p. 612-615.

responsabilités<sup>3</sup>. Par ailleurs, le principe de solidarité suppose de porter assistance aux gens qui sont dans le besoin ou qui souffrent de diverses manières, de leur porter une écoute attentive et de leur démontrer de la compassion. Le processus délibératif est imprégné des valeurs d'égalité et de solidarité, toutes deux fondées dans la reconnaissance réciproque des participants en tant que sujets responsables. Il n'y a aucune égalité transcendante des êtres humains qui soit effective sans un effort constant de solidarité envers les plus faibles et les plus démunis. Il n'y a aucune solidarité envers ceux qui souffrent ou qui sont dans le besoin, sans qu'ils ne soient reconnus explicitement comme des êtres humains à part entière, en tous points égaux aux autres êtres humains<sup>4</sup>. Cette solidarité et cette compassion paraissent être inconditionnelles. Mais, Habermas ne s'engageait pas trop sur ce terrain. L'inconditionnalité découle de la seule référence à l'universel, c'est-à-dire à ce qui, en l'être humain, transcende les différences individuelles, culturelles, économiques, sociales et même religieuses. Là où Habermas résistait à s'engager, c'est dans la confrontation entre le conditionné et l'inconditionné, entre le fini et l'infini. Habermas se rabattait plutôt sur une « inconditionnalité simple », ouverte par le seul partage d'une même humanité. Une « inconditionnalité dialectique » l'aurait amené à approfondir le rapport du fini à l'infini, du conditionné à l'inconditionné. C'est là un défi qu'il ne refusait pas - il s'y consacre à l'occasion -, mais qui n'était pas au centre de ses préoccupations philosophiques.

D'après Habermas, l'égalité entre tous les participants à la délibération (en tant que personnes humaines à part entière et sujets responsables ayant des prétentions à la validité) ainsi que la justice et la solidarité entre eux permet que chaque participant reconnaisse les autres comme étant guidé par des jugements et croyances qu'il prétend être valides et qu'il est prêt à présenter et à confronter à la critique des autres participants. Ce sont ces jugements et croyances qui orientent toute action entreprise par un participant donné. D'où l'influence très importante qu'ils peuvent jouer dans la vie d'une personne. D'où également la sensibilité à voir ses propres jugements et croyances critiqués par les autres. Il ne convient pas de nier cette sensibilité, car ce serait évacuer, du même coup, l'importance que ces jugements et croyances peuvent avoir dans la construction d'un système de sens. Chaque participant doit plutôt apprendre à la doser correctement, en conjuguant, d'une part, l'ouverture d'esprit à d'autres points de vue, jugements et croyances (et donc à la possibilité d'être critiqué dans ses convictions) et, d'autre part, la volonté de sauvegarder son système de sens de l'anéantissement. Dans le processus délibératif, la critique passe par le prisme du respect des personnes. Mais elle impose aussi de dire la vérité, de ne rien dissimuler aux fins de tromper les autres. Autrement, le processus délibératif serait vicié et voué à l'échec<sup>5</sup>. Dans le processus délibératif, les parties reconnaissent que chaque personne est un sujet responsable qui a ses propres « prétentions à la validité », c'est-à-dire des énonciations dont les conditions de validité sont satisfaites ou bien parce que les propositions en question sont vraies, ou bien parce qu'elles s'arriment très bien aux normes en place ou dont il est question

---

<sup>3</sup> Emmanuel Levinas. (1982). *Éthique et infini*. Paris; Le livre de poche, p. 91-98.

<sup>4</sup> Habermas, *De l'éthique de la discussion*, p. 68-70.

<sup>5</sup> Habermas, *De l'éthique de la discussion*, p. 22, 69, 90, 162; Jürgen Habermas. (2018). *Parcours I (1971-1989). Sociologie et théorie du langage. Pensée postmétaphysique*. Paris: Gallimard, p. 60.

dans le processus même de la délibération. Cette reconnaissance réciproque manifeste que chaque partie a pour valeurs fondamentales la justice et la solidarité<sup>6</sup>.

Pour Habermas, la conduite rationnelle n'est le fait que des sujets responsables. Un sujet responsable est capable d'orienter ses décisions et ses actions à partir de ses prétentions à la validité qui, à travers l'échange communicationnel avec d'autres (et en particulier, dans le processus délibératif), ont été reconnues par ces « autres que lui-même », et donc dans le rapport intersubjectif. Exister, c'est voir tous nos discours et toutes nos actions se dérouler dans une communauté: nous vivons, parlons et agissons « avec-les-autres »<sup>7</sup>. Lorsque nous faisons face à un conflit et que nous initions une démarche délibérative pouvant mener à un consensus, nous avons créé, disait Habermas, une communauté de communication où l'échange communicationnel se réalise dans la rationalité et dans la non-violence<sup>8</sup>. Non seulement chaque participant à la délibération verra-t-il critiquées ses prétentions à la validité, mais il devra démontrer une grande ouverture d'esprit et une capacité d'autocritique particulièrement développée. C'est cela être responsable<sup>9</sup>. Qui dit autocritique dit également regard global sur sa propre existence (sans faux-fuyant). Chaque participant à la délibération sera ainsi dans une position relativement inconfortable. L'inconfort est d'ordre existentiel. Personne ne peut être certain ni de détenir une vérité universelle, ni de s'engager dans une action morale. Car si aucune vérité n'est universelle, dès lors aucune frontière entre le bien et le mal n'est stable, permanente. Cette frontière est plutôt floue et vouée au constant changement qui affecte les individus et les communautés. Cette « in-quiétude » existentielle nous pousse à la prudence, non seulement lorsque nous exerçons notre jugement moral, mais également lorsque nous argumentons « en-face-des-autres ». La délibération morale n'est pas de tout repos. Chacun devant être ouvert à d'autres points de vue, jugements et croyances que les siens, chacun devant être critique de ses propres prétentions à la validité tout autant que de celles des autres, la délibération impose un haut niveau de maturité chez les participants, mais surtout la capacité d'assumer toutes les responsabilités découlant de nos choix et décisions. Car nos prétentions à la validité sont loin d'être déconnectées de notre histoire de vie. Elles y sont plutôt tellement étroitement arrimées que nous connaissons leur origine et leur développement en nous. Nos prétentions à la validité sont fondées sur nos expériences de vie<sup>10</sup>. Selon Habermas, la responsabilité implique que nous orientons nos actions à partir de nos prétentions à la validité que nous pouvons critiquer nous-mêmes et voir critiquées par les autres. Être un sujet responsable, c'est accepter le défi de la délibération impliquant le partage et la critique de diverses prétentions à la validité, incluant les nôtres. La recherche d'un consensus à travers le processus délibératif suppose que chaque participant à la délibération est un sujet responsable. Chaque participant à la délibération

---

<sup>6</sup> Habermas, *De l'éthique de la discussion*, p. 141, 155.

<sup>7</sup> Habermas, *Parcours I (1971-1989). Sociologie et théorie du langage. Pensée postmétaphysique*, p. 57.

<sup>8</sup> Jürgen Habermas. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1- Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris: Fayard, p. 31.

<sup>9</sup> Jürgen Habermas. (1987a). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 2- Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. Paris: Fayard, p. 202.

<sup>10</sup> Habermas, *Parcours I (1971-1989). Sociologie et théorie du langage. Pensée postmétaphysique*, p. 137.

rationnelle tente de se mettre à la place des autres participants<sup>11</sup>. Cette attitude de « se mettre dans les souliers de l'autre » constitue l'expression par excellence de la volonté d'être solidaire et compatissant envers les autres partenaires de la communauté communicationnelle.

La délibération qui mène à un consensus évite tout jeu de pouvoir qui pourrait mettre de l'avant certains intérêts particuliers au détriment d'autres intérêts qui ont autant de pertinence sociale et de cohérence éthique. La cohérence éthique renvoie à l'arrimage de normes éthiques dans divers milieux et situations, de sorte que ces normes ne deviennent ni des instruments de justification du statut quo, ni la subtile justification de différences de traitement qui affecteraient la crédibilité du consensus obtenu au sein même de la communauté communicationnelle. Tous les participants à la délibération s'engagent à se conformer aux normes morales qui sont retenues comme étant valides à la fin du processus délibératif, non pas parce que ce serait leur devoir de le faire (impératif moral kantien et volonté autonome), ni même parce que ces normes seraient renforcées par des traditions culturelles/religieuses (hétéronomie), mais plutôt parce que ces normes morales sont considérées comme étant fondées et pouvant être universalisées, selon le consensus auquel sont parvenus les participants à la délibération. Lorsque des normes sont considérées comme étant valides, les conséquences qui pourraient découler du fait qu'elles soient universellement appliquées doivent avoir été analysées et librement acceptées par tous les participants à la délibération. Mais l'universalisation de ces normes sujettes à un consensus n'est acceptable que dans la mesure où elles ont été préalablement décontextualisées. L'essentiel, c'est que jamais la communication ne soit déformée au profit d'intérêts individuels et qu'ainsi, à tout moment, la reconnaissance réciproque des participants comme sujets responsables donne lieu aux mêmes opportunités de prise de parole et de critique des prétentions à la validité qui sont présentes pour discussion. C'est l'anticipation (par tous les participants à la délibération rationnelle) de cette « situation idéale de parole », soulevée par Habermas, qui est supposée rendre possible l'atteinte d'un véritable consensus, rationnellement fondé<sup>12</sup>. Karl-Otto Apel insistait sur l'une des quatre présuppositions de la création d'un consensus à travers l'argumentation, c'est-à-dire la prétention que nos actes discursifs ont un caractère moralement pertinent, en tant qu'actions échangées entre des partenaires communicationnels. Cela renvoie, selon Apel, à l'éthique d'une « communauté communicationnelle idéale ». Mais cette communauté idéale n'existe pas dans la réalité. Elle est, d'après Apel, à la fois une anticipation qui contredit les faits et un principe devant réguler nos actes discursifs. Toute personne qui est engagée dans des actes discursifs et dans un processus d'argumentation présuppose, selon Apel, l'existence d'une « réelle » communauté communicationnelle dont elle fait partie et qui socialise ses propres membres selon des schèmes de pensée, de parole et d'action prédéfinis. Elle présuppose aussi l'existence d'une communauté communicationnelle « idéale » qui aurait la capacité de saisir les arguments de chacun de ses membres et de juger correctement de leur validité<sup>13</sup>. La communauté communicationnelle est une communauté centrée sur l'argumentation, une

---

<sup>11</sup> Habermas, *De l'éthique de la discussion*, p. 142.

<sup>12</sup> Habermas, *Parcours I (1971-1989). Sociologie et théorie du langage. Pensée postmétaphysique*, p. 148-151.

<sup>13</sup> Karl-Otto Apel. (1980). *Towards a transformation of philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul, p. 280.

communauté dans laquelle chaque membre est « co-responsable » des autres, et plus précisément, responsable de sauvegarder la liberté qu'ont les autres membres d'avoir leurs propres actes discursifs, dans le respect de leurs différences. Cette co-responsabilité crée une forte solidarité entre les membres de la communauté et évite ainsi les effets pervers d'une indifférence qui verse dans la déresponsabilisation. En même temps, selon Apel, cette co-responsabilité ne peut que renforcer la démocratie à l'intérieur de la communauté<sup>14</sup>.

Habermas définissait l'existence sociale comme étant la construction de « prétentions à la validité reconnues et souvent contrefactuelles »<sup>15</sup>. Les prétentions à la validité ne sont donc pas nécessairement conformes aux faits. Elles peuvent même les contredire, en tout ou en partie. D'où la nécessité d'une délibération rationnelle par laquelle la « contrefactualité » des prétentions à la validité pourra être dévoilée. Habermas expliquait clairement d'où vient le fait que les prétentions à la validité puissent être reconnues à travers une délibération rationnelle. Il en est ainsi, selon Habermas, parce que les prétentions à la validité sont énoncées en raison de normes qui ont besoin d'être justifiées et qui, par conséquent, se présentent sans justification, ou ne se suffisent pas à elles-mêmes. Si les prétentions à la validité doivent passer le test de la délibération rationnelle, elles doivent obligatoirement être soumises à la critique de la part de toutes celles et ceux qui participent à la délibération<sup>16</sup>. Richard Rorty est d'accord que nous n'avons pas accès à la vérité de manière non-discursive. Pour Rorty, la recherche de vérité ne se fait pas séparément de la recherche de justification. Nous ne pourrions considérer que nos croyances sont vraies qu'à travers une discussion avec des interlocuteurs usant de leur raison et partageant avec nous les mêmes jeux de langage, et seulement si, à la fin de cette délibération rationnelle, il y a un véritable consensus à l'effet que nos croyances qui ont fait l'objet d'un débat dans le groupe sont vraies, en donnant les motifs qui justifient l'octroi de cette vérité à des croyances particulières. Le problème, selon Rorty, c'est que la délibération rationnelle suggérée par Habermas promet de retenir le meilleur argument et que celui-ci n'est meilleur par rapport aux autres que s'il est universalisable, alors que c'est la raison communicationnelle, enracinée dans un contexte donné, qui l'a rendue possible<sup>17</sup>. Habermas voulait éviter de tomber dans l'écueil d'une universalisation obligatoirement décontextualisée. Mais l'universalisation kantienne, toute décontextualisée qu'elle était, était fondée sur une analyse des conséquences pouvant raisonnablement découler d'un principe d'action contextualisé. Habermas visait une « universalisation ciblée », dans une communauté communicationnelle particulière. Il s'agissait d'une universalisation qui ne pouvait prétendre devoir s'appliquer à toutes les communautés communicationnelles, quel qu'en soit l'horizon social, économique, politique, culturel ou religieux/spirituel. Or, le processus de délibération morale dans lequel s'engagent les membres d'une communauté communicationnelle ne peut qu'être contextualisé. Mais ici, la contextualisation sert à faire naître et à justifier une universalisation ciblée. Autant Kant avait accompli une analyse contextuelle avant d'imposer des principes décontextualisés

---

<sup>14</sup> Karl-Otto Apel. (1993). 'Discourse Ethics as a Response to the Novel Challenges of Today's Reality to Coresponsibility', *The Journal of Religion*, 73(4): 509-512 (496-513).

<sup>15</sup> Jürgen Habermas. (2012). *Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*. Paris: Petite bibliothèque Payot, p. 17.

<sup>16</sup> Habermas, *Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, p. 24-26, 31.

<sup>17</sup> Richard Rorty. (2016). *Philosophy as Poetry*. Charlottesville/London: University of Virginia Press, 2016, p. 52, 55.

d'application universelle, autant Habermas se servait de l'analyse contextuelle pour dégager des normes décontextualisées mais vouées à une universalisation ciblée.

Selon Habermas, les propositions normatives (ou propositions prescriptives qui découlent de normes) ne sont pas assimilables à des propositions descriptives. Toute proposition descriptive peut être considérée comme étant vraie ou fausse, en regard des faits ou données empiriquement observables sur lesquelles elle porte. Il n'en est rien d'une proposition normative. C'est pourquoi la délibération rationnelle autour de différentes propositions normatives est nécessaire. La délibération rationnelle pourra donner lieu à un consensus sur des normes morales. Mais elle ne peut aucunement garantir à l'avance un tel résultat (O'Donovan, 2013)<sup>18</sup>. Il est même tout à fait envisageable que la délibération rationnelle ne puisse créer aucun consensus autour de normes morales devant s'appliquer à tous les membres de la communauté communicationnelle. C'est une possibilité que chaque membre de la communauté communicationnelle doit reconnaître, tout en cherchant activement et sincèrement l'atteinte d'un consensus. Car négliger ou nier cette possibilité reviendrait à justifier des jeux de pouvoir qui feraient pencher la balance envers certains membres plus puissants et influents que d'autres. Or, ces jeux de pouvoir sont justement ce qu'une délibération rationnelle veut éviter à tout prix. Ces jeux de pouvoir apparaissent souvent sous une forme implicite. Ils ne sont pas révélés au grand jour. Ils sont plutôt en coulisse, réduisant à néant les tentatives de discussion ouverte et respectueuse de la dignité de tout un chacun. C'est là, « derrière les rideaux », que les jeux de pouvoir peuvent parvenir à créer une illusion de consensus, c'est-à-dire, un consensus forcé. Pour Habermas, le principe d'universalisation rend possible l'atteinte d'un consensus entre les membres d'une communauté communicationnelle. Il ne s'agit pas ici du principe d'universalisation kantien, dont la portée s'étend à tout être usant de sa raison, mais uniquement aux participants à la délibération rationnelle. Nous sommes ainsi en présence d'une « universalisation ciblée », ou d'une « universalisation groupale ». Le principe d'universalisation habermassien sert de règle d'argumentation dans le processus de délibération rationnelle (Niemi, 2008)<sup>19</sup>, de sorte que déjà en lui, se dessine l'entente préalable (entre les participants à la délibération) quant à un objectif communément visé: atteindre un consensus sur les normes applicables pour tous les participants. Ne sont acceptables pour tous les participants à la délibération rationnelle que les normes qui font consensus et qui favorisent un intérêt commun à tous les participants. Considérée ainsi, l'éthique habermassienne semble promettre des applications du principe d'universalisation fort pertinentes en milieu organisationnel (Meisenbach, 2006)<sup>20</sup>.

D'après Habermas, le principe kantien d'universalisation referme les décideurs sur le principe méta-normatif d'un « être qui use de sa raison », comme si tout pouvait être considéré d'un point de vue *a priori* et comme si, disait Habermas, tout décideur était un

---

<sup>18</sup> Nick O'Donovan. (2013). 'Does deliberative democracy need deliberative democrats? Revisiting Habermas' defence of discourse ethics', *Contemporary Political Theory*, 12(2): 126 (123-144).

<sup>19</sup> Jari Ilmari Niemi. (2008). 'The Foundations of Jürgen Habermas's Discourse Ethics', *The Journal of Value Inquiry*, 42, p. 267 (255-268).

<sup>20</sup> Rebecca J. Meisenbach. (2006). 'Habermas's Discourse Ethics and Principle of Universalization as a Moral Framework for Organizational Communication', *Management Communication Quarterly*, 20(1): 57 (39-62).

« pur esprit ». Or, l'être humain est subjectivité. Les rapports interpersonnels sont des relations intersubjectives. D'après Habermas, les normes (telles que les normes morales) ne peuvent être découvertes par la seule référence à l'être qui use de sa raison, car toute relation est intersubjective. Toute recherche de vérité est également intersubjective. La vérité ne se découvre qu'entre des êtres qui assument pleinement leur subjectivité. Il ne s'agit pas là d'une vérité éternelle, et donc intemporelle, décontextualisée. C'est plutôt d'une vérité relative et donc contextualisée dont il s'agit. Les normes ne peuvent être reconnues qu'à travers une délibération rationnelle entre toutes les personnes concernées. Pour être acceptée à travers le processus de délibération rationnelle et faire l'objet d'un consensus, une prétention à la validité doit satisfaire des exigences d'ordre normatif, c'est-à-dire des exigences de validité qui émanent des normes elles-mêmes soumises à la délibération rationnelle. L'existence de normes ne suffit pas à leur accorder quelque validité que ce soit. Le seul fait que des normes puissent être discutées dans le cadre du processus de délibération rationnelle ne leur accorde aucune validité à l'avance. Leur validité n'est qu'hypothétique. Cette validité hypothétique est cependant d'une importance cruciale. Car elle reflète la volonté collective que chaque membre de la communauté communicationnelle puisse librement exprimer son adhésion personnelle à certaines normes morales, sans avoir à subir quelque pression psychologique ou relationnelle de la part d'autres membres de cette communauté. Cela indique également combien est important le principe d'égalité entre tous les membres de la communauté communicationnelle, ce qui implique une égalité des opinions énoncées de même qu'une égalité en dignité et en liberté. Habermas mentionnait également qu'aucune théorie éthique ne peut, « une fois pour toutes », spécifier quelque contenu normatif. Les normes sur lesquelles s'entendent des participants à une délibération rationnelle, même à partir d'une théorie éthique particulière, ne sont valides que pour eux. La théorie éthique qui est utilisée ne rend pas ces normes universalisables au-delà du cercle des participants eux-mêmes. C'est pourquoi il s'agit d'un principe d'universalisation « ciblée » ou « groupale »<sup>21</sup>. De plus, la communauté communicationnelle peut en arriver, par consensus, à changer de théorie éthique devant justifier l'universalisation de certaines normes morales au sein du groupe. La possibilité de justifier, au fil du temps, l'adhésion collective à des normes morales en référant à diverses théories éthiques démontre jusqu'à quel point la communauté communicationnelle, qui est engagée dans un processus argumentatif, peut évoluer dans sa réflexion éthique. Rien n'est cristallisé, une fois pour toutes, car la vérité n'est que relative et donc intersubjective. Chaque membre de la communauté communicationnelle étant un être en constant changement, il est raisonnablement prévisible que collectivement, les membres puissent, un jour, décider d'adhérer à une autre théorie éthique pour justifier leur consensus autour de normes morales particulières. Une question demeure cependant. Si une théorie éthique est supplantée par une autre, cela ne causera aucune incohérence d'ordre éthique quand les normes morales, qui peuvent faire l'objet d'un consensus, actuel ou futur, sont toutes dépendantes de l'adhésion collective à cette théorie éthique. Mais si une théorie éthique est utilisée pour justifier des normes morales à un temps « x », alors que plus tard (temps « y »), les membres de la communauté communicationnelle réfèrent à une autre théorie éthique pour justifier le

---

<sup>21</sup> Jürgen Habermas. (2006). *Morale et communication. Conscience morale et activité communicationnelle*. Paris: Flammarion, p. 77-78, 82-83, 86-87, 89, 113-114, 131, 136-137; Habermas, *De l'éthique de la discussion*, p. 132-133.

consensus autour d'autres normes morales, alors nous sommes en présence d'un enjeu de consistance éthique. Tant que les théories éthiques sont compatibles l'une avec l'autre, la consistance éthique sera sauvegardée. Mais si elles sont incompatibles (par exemple, l'utilitarisme et la théorie non-conséquentialiste kantienne), alors la consistance éthique est perdue. Dans ce cas, c'est la crédibilité morale de la communauté communicationnelle qui est mise en péril. Certains membres pourraient dénoncer l'opportunisme moral dont le groupe a fait preuve, au fil du temps. Le choix d'une théorie éthique pour justifier le consensus autour de normes morales particulières doit donc être avisé. Les membres de la communauté communicationnelle doivent pouvoir librement exercer leur esprit critique, devant les autres membres, lorsqu'est invoquée l'adhésion à une théorie éthique particulière.

Toute activité communicationnelle implique la présence de plus d'un individu, et donc le face-à-face entre plusieurs subjectivités. Mais si l'acte de communiquer avec autrui n'était que le reflet de la mise en présence de diverses subjectivités, nous en resterions au simple constat kierkegaardien à l'effet qu'exister, c'est être un penseur subjectif et qu'ainsi toute vérité est subjectivité et toute subjectivité est vérité. Habermas allait beaucoup plus loin que Kierkegaard. Nous pouvons également situer sa philosophie par rapport à celle de Jaspers, chez qui la vérité est communication. Pour Jaspers (et Nietzsche), la vérité n'existe pas en dehors de l'activité communicationnelle. Habermas était bien d'accord que dans l'activité communicationnelle, il y a un échange quelconque de prétentions. Mais l'objet des prétentions soutenues par les partenaires communicationnels est la validité. Les prétentions à la validité portent sur la justesse des propositions, et donc sur leur acceptabilité à être vérifiée et pouvant ultimement donner lieu à un consensus sur les normes applicables. C'est la justesse des jugements moraux qui est recherchée<sup>22</sup>. Mais cet échange de prétentions à la validité ne veut rien dire, selon Habermas, s'il n'est pas initié et réalisé en gardant comme objectif principal de mieux nous comprendre les uns les autres. Tout consensus obtenu dans une communauté communicationnelle impose que chaque membre fasse preuve de compréhension, d'écoute et de compassion envers les autres membres. L'intersubjectivité, comme rencontre d'une pluralité de subjectivités, n'a de sens, pour Habermas, que si elle se transpose en acte visant la compréhension mutuelle des participants à une délibération rationnelle et publique (ou "intercompréhension"). Elle se place d'emblée dans un cadre de référence conséquentialiste<sup>23</sup>. Rechercher l'intercompréhension requiert, dans chaque action qui est imprégnée de cet objectif, une volonté d'échanger sur les normes qui devraient être applicables pour tous les participants à la délibération rationnelle ainsi qu'une volonté d'en arriver à un consensus sur le sujet. D'après Habermas, l'intersubjectivité du monde vécu (le monde dans lequel nous existons, en tant qu'être-dans-le-monde, un monde qui est à la fois culture, société et personne humaine) est prioritaire par rapport à la « mienneté » du *Dasein* heideggerien<sup>24</sup>. L'activité communicationnelle dépend, pour Habermas, du langage utilisé par les participants à cette activité et présuppose l'intériorisation de normes définissant les attentes comportementales de chacun, normes auxquelles les membres acceptent de se

---

<sup>22</sup> Jürgen Habermas. (2001). *Vérité et justification*. Paris: Gallimard, p. 213-224.

<sup>23</sup> Habermas, *De l'éthique de la discussion*, p. 24, 26.

<sup>24</sup> Habermas soulignait, à juste titre, combien Heidegger présentait le *Dasein* comme étant lié à l'individu, quoiqu'une dimension collective puisse aussi s'en dégager: Martin Heidegger. (1962). *Being and Time*, New York: Harper and Row, 1962, p. 67-68; Jürgen Habermas. (2011). *Le discours philosophique de la modernité*. Paris: Gallimard, p. 187, note 2.

conformer. Ce sont ces deux conditions incontournables qui, selon Habermas, rendent la communication possible<sup>25</sup>.

La raison communicationnelle est enracinée, selon Habermas, à la fois dans les structures même du monde vécu et dans les activités communicationnelles. C'est à la fois dans le consensus intersubjectif et dans la reconnaissance réciproque des participants à la délibération rationnelle en tant que sujets responsables que se manifeste la raison communicationnelle<sup>26</sup>. L'activité communicationnelle suppose une entente entre les participants quant à l'horizon du monde vécu. Habermas référerait ici à l'ensemble des convictions, plus ou moins conscientes, qui permet à chaque personne de définir une situation donnée. Inévitablement, ce monde vécu n'arrive pas *ex nihilo*. Les multiples interprétations de phénomènes donnés se sont stratifiées au fil du temps, certaines en remplaçant d'autres ou les complétant. Ensemble, elles ont modelé le langage qu'utilise chaque participant (langage enraciné dans un héritage collectif) ainsi que la culture sociétale dans laquelle il baigne<sup>27</sup>. Habermas précisait que l'horizon du monde vécu se trouve dans les activités communicationnelles de participants à une délibération rationnelle. Notre monde vécu nous permet d'accomplir des activités communicationnelles. Le monde vécu n'est pas que le mien, mais il est aussi le nôtre. Il réfère au Nous et est ainsi intersubjectivement partagé avec tous les autres avec lesquelles nous avons des interactions communicationnelles. La rationalité n'est donc plus centrée uniquement sur le sujet, mais également sur ses interactions communicationnelles. C'est pourquoi Habermas veut bien marquer la différence en parlant de « raison communicationnelle ». Dans chaque acte de parole, les participants habitent le monde vécu, qui est à la fois subjectif (reflet de leur moi et de leur monde) et intersubjectif (en interaction avec le monde vécu des autres). Les actes de parole admettent que le monde objectif existe et qu'en aucun temps, tout ce que nous pouvons en dire sera suffisant à le décrire globalement. Mais leur raison d'être ne tient pas à cette reconnaissance du monde objectif, mais plutôt à leur lien direct avec le monde vécu qui, de toutes manières, fait partie intégrante du monde objectif. Le monde objectif inclut chacune et chacun de nous tout autant que nos réseaux communicationnels respectifs qui, ensemble, avec les perceptions et les connaissances acquises que cela suppose, constituent le monde de notre quotidienneté. D'après Habermas, notre vision du monde est l'image que nous créons du monde objectif, tel que nous le percevons et l'interprétons. Elle est tirée de ce monde de la quotidienneté<sup>28</sup>.

Viser l'intercompréhension exige que les participants à la délibération rationnelle aient l'objectif commun d'en arriver ensemble (tous les participants à une délibération rationnelle spécifique) à un consensus sur les normes applicables et auxquelles ils acceptent, par la suite, de se conformer. Il n'y a donc aucune norme hétéronome qui pourrait venir orienter (et biaiser) la délibération rationnelle d'une certaine manière. Qu'elle donne lieu à une obligation

---

<sup>25</sup> Jürgen Habermas, *La technique et la science comme « idéologie »*, Paris, Coll. « TEL », no 161, Gallimard, 2008, p. 22, 48.

<sup>26</sup> Jürgen Habermas. (2011). *Le discours philosophique de la modernité*. Paris: Gallimard, p. 93-94, 177, 381, 383, 405, 410.

<sup>27</sup> Jürgen Habermas. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome I- Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris: Fayard, p. 86.

<sup>28</sup> Jürgen Habermas. (2017). *Postmetaphysical Thinking II. Essays and Replies*. Cambridge: Polity Press, p. 6-8, 23-24, 50.

ou à une interdiction d'agir d'une certaine manière, toute norme n'est acceptée qu'à travers l'atteinte d'un consensus entre les participants à une délibération rationnelle et pourrait donc, par la suite, être annulée et remplacée par une autre, à travers une autre délibération rationnelle entre les mêmes participants, ou à tout le moins, entre les représentants des mêmes groupes qui avaient donné leur accord au premier consensus. Tout est sujet à changement. Autant les normes que les consensus qui les ont fait accepter par les participants à une délibération rationnelle. Il n'existe aucun fondement ultime des êtres, des valeurs, ou des normes. Tout est sujet à interprétation et à réinterprétation, à l'atteinte d'un consensus, à son altération ou à son remplacement par suite d'un nouveau consensus. Voilà ce qu'implique le principe d'universalisation « ciblée » développé par Habermas et qui débouche sur une rationalité communicationnelle. L'être humain est un sujet qui interprète la réalité et qui est ainsi engagée dans une chaîne infinie de réinterprétations. Mais s'il n'y a aucun fondement ultime aux êtres, aux valeurs et aux normes, cela suggère non seulement que le domaine de la foi religieuse/spirituelle ne peut véritablement entrer en considération que dans une communauté communicationnelle dont les membres adhèrent à la même foi, mais surtout que si les membres ne partagent pas la même foi, ils ne peuvent l'invoquer pour forcer un consensus autour de normes morales. Aucun jeu de pouvoir n'est permis, pas même au nom d'une foi religieuse/spirituelle. Cela nous enseigne également qu'il n'y a pas de hiérarchie préétablie des valeurs humaines. Tout peut être remis en question, si les membres d'une communauté communicationnelle sont d'accord pour se lancer dans une telle entreprise. Les membres d'une communauté communicationnelle peuvent adhérer à un consensus autour des valeurs qui devraient orienter leur jugement moral. Mais ils ne peuvent prétendre qu'il existe un fondement ultime aux valeurs humaines. Si c'était le cas, la délibération morale serait inutile, car des valeurs transcendantes seraient « à portée de la main » et d'application obligée.

La délibération ne peut constituer une quête de consensus que si les participants sont, *a priori*, considérés comme étant égaux et qu'en aucune manière, l'un (ou plusieurs) des participants ait un poids plus grand que les autres, à quelque moment de la délibération. Le consensus recherché peut avoir pour objet la définition de certaines normes morales, la solution d'un dilemme éthique, ou tout autre enjeu d'ordre éthique particulier. La délibération consiste en un acte par lequel tous les participants recherchent ensemble un consensus, s'entraident dans cette quête et sont prêts à faire certains compromis afin d'y parvenir. Les membres d'une communauté communicationnelle n'ont pas à comparer les compromis qu'ils ont fait individuellement et les compromis réalisés par certains autres membres. Chaque personne fait les compromis qu'elle croit pouvoir ou devoir faire de manière à favoriser le plus possible l'atteinte d'un consensus. Mais comme l'atteinte d'un consensus autour de normes morales particulières n'est jamais garanti, les compromis constituent l'espoir fondamental que le groupe puisse vraiment cheminer vers un consensus. Un consensus exige des compromis. Quand les compromis sont inutiles pour atteindre un consensus, c'est que nous ne sommes pas en présence d'un consensus, mais plutôt d'un « partage généralisé d'idées et de valeurs définissant les normes morales qui doivent prévaloir ». Lorsqu'un tel partage n'existe pas ou lorsqu'il est fragile, alors la communauté communicationnelle est devant le défi d'atteindre un consensus, par la voie des compromis que ses membres accepteront de faire. *A priori*, tous les arguments se valent, peu importe le participant qui en fait valoir la validité. Mais à travers la délibération, chacun des

participants accepte de voir ses arguments critiqués par les autres. Chaque participant est à même de constater les conséquences concrètes qui découleraient si un argument donné était retenu et faisait partie du consensus. Le but ultime est de s'entendre sur les arguments les plus forts, de sorte qu'à la fin du processus, un consensus puisse être atteint. Mais il faut aussi s'assurer que le processus délibératif permette d'en arriver à un consensus juste et équitable, et non pas à n'importe quel consensus. Car l'atteinte d'un consensus injuste et inéquitable minerait la crédibilité morale de la communauté communicationnelle. Cela pourrait avoir un « effet de halo » sur des processus de délibération morale qui seront amorcés plus tard dans la même communauté communicationnelle, ou avec une communauté communicationnelle qui est constituée majoritairement des ces mêmes membres qui avaient créé un consensus injuste et inéquitable. Ces nouveaux processus de délibération morale risquent d'être beaucoup plus difficiles à mener, surtout si le caractère injuste et inéquitable d'un consensus antérieur a été connu à l'extérieur de la communauté communicationnelle et si des acteurs extérieurs, parmi les plus influents, au niveau social, économique, politique, culturel ou religieux/spirituel, ont vertement critiqué la légitimité de la communauté communicationnelle pour entreprendre une délibération morale.

Habermas affirmait que nous devons assumer le poids de nos traditions. Autrement, nous serions en train de nier notre historicité, et donc notre être lui-même. Mais nous avons aussi, collectivement, le devoir de juger si certaines traditions méritent ou non de survivre<sup>29</sup>. Dans le contexte de traditions héritées d'un plus ou moins lointain passé, Habermas parlait d'une « responsabilité intersubjective », d'une responsabilité qui naît de la rencontre de plusieurs sujets responsables qui, à travers leur subjectivité, décident qui ils veulent être et devenir. Habermas considérait qu'une responsabilité intersubjective pouvait, à l'aide de la mémoire collective, relier les gens d'aujourd'hui à ceux du passé, particulièrement à un passé terriblement souffrant qui est constitué de « contextes de vie défigurés dans leurs formes sociales de vie, qui ne permettent le bonheur ou simplement l'existence des uns qu'au prix de la négation du bonheur des autres, de la dépossession de leur vie et de leur souffrance » (Habermas avait en tête le terrible et inoubliable drame d'Auschwitz). Habermas tentait ainsi de montrer que la responsabilité intersubjective est quelque peu différente quand elle est appliquée à des événements historiques qui ont eu une répercussion sur de nombreuses générations. Car pour Habermas, la responsabilité intersubjective n'est pas qu'entre les gens du passé et ceux d'aujourd'hui (la mémoire du passé), mais également entre les gens d'aujourd'hui et les générations futures (le devoir de mémoire, le devoir de ne plus répéter ce genre de défiguration de l'existence humaine)<sup>30</sup>.

### **3. L'ETHIQUE HABERMASSIENNE DE LA DISCUSSION : UN APPEL A L'APPROFONDISSEMENT DU DISCOURS CORPORATIF SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE**

La philosophie de Habermas pourrait permettre aux entreprises d'assumer différemment leur responsabilité sociale, de manière à y intégrer des processus délibératifs devant viser l'atteinte de consensus sur les normes devant entourer le contenu et l'étendue des responsabilités sociales de l'entreprise. Une démarche habermassienne en milieu

<sup>29</sup> Jürgen Habermas. (1990). *Écrits politiques*. Paris: Cerf, p. 239.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 191, 194, 214, 228.

organisationnel pourrait éventuellement enrichir les stratégies par lesquelles une entreprise tente de tenir compte des intérêts de toutes ses parties prenantes. Elle pourrait avoir des effets différents, selon que les parties prenantes sont primaires (employés; actionnaires; clients et consommateurs; fournisseurs et distributeurs), secondaires (communautés locales; gouvernements; compétiteurs), ou tertiaires (groupes d'intérêt public; media d'information). Les parties prenantes primaires sont celles sans lesquelles l'entreprise n'existe pas. Les parties prenantes secondaires sont celles qui influencent, de manière importante, les décisions stratégiques de l'entreprise. Les parties prenantes tertiaires sont celles qui ont un impact variable sur l'image « extra-corporative » (image véhiculée à l'extérieur de l'entreprise elle-même) et, dans des situations de scandales ou de crises organisationnelles, sur la rentabilité elle-même de l'entreprise:

- (1) renforcer le respect de la dignité de chaque personne, entre autres ceux et celles qui participent à la délibération rationnelle en milieu organisationnel: il s'agit ici des membres de l'organisation. Ce sont les employés, gestionnaires, dirigeants et membres du conseil d'administration qui appartiennent tous à la catégorie de « parties prenantes primaires »;

*Dans son rapport de responsabilité sociale 2015, l'entreprise américaine MGM Resorts International établit clairement que sa philosophie d'entreprise fait la promotion du respect de la dignité de toute l'humanité. Cela inclut la valorisation de la diversité et d'un environnement de travail inclusif. Chaque employé doit se sentir tout à fait libre d'exprimer son identité de genre. L'entreprise le déclare en toutes lettres dans son rapport. Mais le respect de la dignité de toute l'humanité va plus loin encore. MGM Resorts reconnaît et valorise la passion de ses employés envers le service communautaire qui se manifeste, entre autres, par leur participation à la construction de logements abordables, en vue d'aider des sans-abris, dont une proportion non-négligeable sont des jeunes qui s'identifient souvent comme gais, lesbiennes, bisexuels, ou transgenres. Voilà une notion de dignité humaine qui prend tout son sens, parce qu'elle ne se limite pas à un champ d'insertion spécifique. Le discours corporatif de MGM Resorts en matière de responsabilité sociale acquiert, du coup, beaucoup de crédibilité.*

- (2) prendre conscience que l'égalité entre toutes les personnes (en particulier celles qui participent à la délibération rationnelle) et la solidarité avec les autres participants sont fondées sur la reconnaissance réciproque que chaque personne est un sujet responsable qui a ses propres prétentions à la validité, prétentions qu'elle peut discuter avec d'autres et voir critiquées par eux/elles (puisque la validité de ces prétentions n'est qu'hypothétique, au début de la délibération rationnelle);

*Dans son rapport de développement durable 2017, l'entreprise américaine Abbott se définit comme étant engagée dans un processus de dialogue sur les enjeux de santé qui est proprement globalisé. L'écoute des parties prenantes se fait cependant à partir de solutions locales qui sont identifiées comme répondant le mieux aux besoins manifestés par les gens eux-mêmes. Abbott ajoutait même qu'il s'agit là de solutions qui sont « signifiantes pour les personnes elles-mêmes », peu importe le pays où elles se trouvent. Prendre en considération les besoins et attentes des parties prenantes externes (en*

*particulier, les communautés locales), c'est, pour Abbott, une manière de s'adapter aux différents milieux et à leurs préoccupations. C'est aussi s'assurer que l'entreprise aura le meilleur impact sur la santé publique. Abbott aide également ses parties prenantes considérées comme des « partenaires clés » en leur donnant de la formation sur la manière la plus efficace et utile de s'engager dans le dialogue global sur les enjeux de santé publique. Les parties prenantes qui constituent des « partenaires clés » ne sont pas définies. Nous pouvons nous demander s'il s'agit là d'un oubli, ou bien d'une volonté de ne pas devoir expliquer la frontière entre les « partenaires clés » et les autres. Abbott énonçait, par ailleurs, une réserve quant à l'implication des parties prenantes externes d'origine locale: elles doivent participer à un dialogue « constructif et productif ». Abbott voulait ainsi limiter les dénonciations et critiques négatives qui ne mènent à rien de concret. Le caractère constructif semble être garant de son caractère productif, en termes de retombées concrètes pour la responsabilité qu'Abbott acceptait d'assumer envers ses parties prenantes externes. Nous pouvons ainsi raisonnablement nous demander dans quelle mesure les parties prenantes externes sont traitées de manière égale, en dépit des bonnes intentions de l'entreprise. Car un critère éminemment subjectif détermine leur sélection : être encline à participer à un dialogue constructif et productif. Qui, en soi, voudrait refuser de participer à un dialogue constructif et productif, au seul motif que c'est d'un tel dialogue dont il s'agit? Il risque fort que la sélection des parties prenantes externes soit biaisée par quelque « pattern » relationnel hérité du passé.*

- (3) mettre de l'avant des pratiques délibératives en entreprise portant sur divers conflits et dilemmes éthiques, ou sur l'élaboration des normes devant constituer l'éthique organisationnelle, et pour y parvenir, insister pour que chaque membre organisationnel qui participe à la délibération rationnelle recherche un consensus avec les autres participants et les reconnaisse comme un sujet responsable qui a ses propres prétentions à la validité, dont plusieurs (sinon toutes) seront partagées durant les délibérations.

*Dans son rapport de citoyenneté corporative 2020, l'entreprise américaine FedEx s'est engagée à tenir des entrevues avec des gestionnaires seniors et à effectuer, en ligne, une enquête auprès de centaines de ses employés partout dans le monde. Quant aux parties prenantes externes, FedEx effectuera des entrevues téléphoniques et une enquête en ligne, avec des représentants de divers groupes: universités, consommateurs, associations sectorielles, media d'information, organisations non-gouvernementales. À partir de toutes les données qui seront recueillies, une liste de questions pertinentes sera créée. Des parties prenantes internes (dont la nature et le nombre ne sont pas précisés) détermineront une priorisation de ces questions, dans un cadre d'une journée de travail (une seule journée de travail sur un sujet aussi important relève d'un manque de réalisme, à tout le moins). FedEx identifiait deux critères de priorisation: d'une part, le caractère hautement signifiant de la question soulevée (évalué par le consensus scientifique et/ou sociétal sur le sujet, mais également par le consensus entre toutes les parties prenantes externes), et d'autre part, l'influence potentielle que cette question peut avoir sur les décisions prises par les parties prenantes internes et externes. Ces deux critères peuvent malheureusement permettre des dérives interprétatives, si tant est que la nature des consensus visés ainsi que l'influence potentielle de certaines questions d'intérêt sur les décisions prises par des parties prenantes*

*demeurent de l'ordre de l'interprétation, plus ou moins ancrée dans des expériences passées.*

#### **4. CONCLUSION**

La délibération habermassienne est parfois mise en place dans certains contextes organisationnels. Mais elle est très loin d'être généralisée dans les milieux d'affaires. Pourtant, elle offrirait de belles avenues pour une meilleure compréhension dans l'organisation et avec les parties prenantes externes.

L'éthique habermassienne de la discussion pourrait être mise à profit pour:

- Intégrer, dans le style de leadership éthique attendu de la part des membres organisationnels, la capacité de lancer un processus de délibération morale visant l'atteinte d'un consensus à propos de normes morales à adopter pour l'organisation;
- Définir, avec toutes les parties prenantes, le contenu des principaux « documents corporatifs éthiquement orientés », tels que la mission et vision corporative, l'énoncé de valeurs organisationnelles, le code d'éthique, les politiques organisationnelles, les rapports de responsabilité sociale/développement durable;
- Mieux structurer le dialogue interculturel et interreligieux, autant à l'intérieur de l'entreprise (entre les membres organisationnels) qu'à l'extérieur (particulièrement avec les partenaires d'affaires, fournisseurs et distributeurs de diverses origines culturelles et/ou religieuses/spirituelles);
- Développer un esprit critique envers les réalisations et activités de l'entreprise qui pourraient avoir pour effet de miner concrètement la compréhension mutuelle, le respect de la dignité de la personne et la liberté d'opinions/croyances.

Ce que nous offre l'éthique de la discussion développée par Habermas, c'est le projet de relations intersubjectives au sein de l'organisation, et par voie de conséquence, la critique de vérités tenues pour absolues. Cette éthique peut pousser les organisations dans leurs derniers retranchements en exigeant d'elles assez de souplesse et d'ouverture pour pouvoir éventuellement remettre en question leurs présupposés auxquels elles tiennent mordicus. Mais c'est le prix à payer pour toute personne qui veut œuvrer constamment à l'atteinte de consensus sur les normes morales auxquelles elle accepte, avec les autres membres de sa communauté communicationnelle, d'être assujettie.

#### **Limites de l'étude**

Les trois volets de cette étude portaient sur les moyens de dépasser, en milieu corporatif, le discours « philosophique » sur la responsabilité. Des limites apparaissent évidentes dans l'un ou l'autre de ces trois volets. D'une part, nous avons considéré certaines philosophies du 20<sup>e</sup> siècle d'origine occidentale dont le discours sur la responsabilité pouvait être pertinent pour les entreprises. Une étude similaire pourrait être réalisée en adoptant comme cadre de référence d'autres philosophies, par exemple différentes théories du contrat social (les philosophies de Thomas Hobbes, de John Locke, ou de Jean-Jacques Rousseau), ou certaines philosophies de l'existence (comme celle de Soeren Kierkegaard). Par ailleurs, d'autres philosophies du 20<sup>e</sup> siècle auraient pu également être mises à profit à cause de la pertinence

des thématiques qu'elles abordent: les situations-limites de l'existence (Karl Jaspers), les pièges d'une technologie à laquelle l'être humain s'asservit lui-même (Gabriel Marcel), la responsabilité environnementale replacée dans une éthique de l'avenir (Hans Jonas), l'élaboration des fondements transcendants et pragmatiques d'une éthique de la discussion (Karl-Otto Apel). D'autre part, les philosophies orientales n'ont pas été intégrées à la présente étude. Dans certains cas, ces philosophies sont aussi des spiritualités, comme dans le cas du bouddhisme, du taoïsme et du confucianisme. Une étude à part devrait leur être réservée, car ces trois philosophies (et spiritualités) influencent encore la vie des gens en entreprise, dans un grand nombre de pays du monde.