



Dr. Lolo Koffivi

Institut Nachtigal Lübeckerstr. 1
Hambourg, Allemagne ;
koffivi.lolo@yahoo.de

LA THEORIE DE DEVELOPPEMENT MORAL VERSUS LA THEORIE DE L'EVOLUTION DE LA CONSCIENCE DE L'ENTREPRISE

Résumé: Kohlberg a certes le mérite de la théorie du développement moral même si ses travaux se sont basés sur ceux Piaget qui a travaillé sur les enfants. Ce modèle de Kohlberg soutient que le développement moral de l'individu devrait se refléter dans le caractère éthique de ses actions. On lui attribut d'avoir introduit dans le management, « des preuves tangibles sur sa nature développementale ». Comme d'autres, je critique aussi ce modèle et élabore ma théorie de la conscience d'entreprise, selon laquelle c'est cette conscience qui conditionne le développement moral d'une entreprise et que elle chaque entreprise peut avoir quatre niveaux d'évolution consécutifs, successifs et réversibles. Elle change avec l'état d'évolution de l'entreprise. La particularité de cette théorie se trouve dans sa compatibilité avec la théorie des stakeholders, sa priorité à la culture d'entreprise et son utilisation managériale.

Mots clés : développement moral, niveau conventionnel, Model de Kohlberg, stakeholder, niveau d'évolution, entreprise, théorie de la conscience de l'entreprise

Summary: Kohlberg is certainly credited with the theory of moral development, even if his work is based on that of Piaget, whose studies focused on children. This Kohlberg's model maintains that an individual's moral development should be reflected in the ethical nature of their actions. I also have my criticisms, so I prefer to elaborate on my theory of corporate conscience. According to my theory, it is professional conscience that determines a company's moral development. It postulates that every company can have four stages in its evolution, which are consecutive, successive and reversible. It changes according to the company's stage of development. The new theory is particularly useful when applied by management, because the development of organisational conscience can allow a company to achieve a fundamental objective that is specific to each stage in its development.

Keys words: moral development, conventional stage, Kohlberg's model, organizational conscience, corporate, theory of corporate's conscience.

INTRODUCTION

La pratique des codes d'éthique repose en partie sur la théorie de développement moral et le concept de niveaux de développement. Dans cet article, je veux présenter la théorie de développement avec le modèle de Kohlberg, avant d'exposer les soubassements théoriques de la théorie de Kohlberg ainsi que les critiques de cette dernière. Ensuite j'exposerai ma théorie de l'évolution consciente de l'entreprise que je juge plus adaptée à la réalité de l'entreprise.

1 La théorie et le concept de développement moral

1.1 Historique et description du concept de développement moral

Lorsqu'on parle de développement moral, beaucoup pensent tout de suite au modèle de Kohlberg, qui certes en a le mérite. Cependant tous les travaux de Kohlberg reposent sur les recherches du psychologue Jean Piaget qui étudia le développement moral humain, surtout les mécanismes de développement de certaines aptitudes chez l'enfant – telles que la connaissance et la pensée morale. En observant le comportement des jeunes enfants, Piaget élabore la thèse selon laquelle le développement chez l'enfant de la sensibilité à des enjeux moraux se construit progressivement, par les interactions de celui-ci avec son environnement social immédiat. La socialisation augmente alors de la perspective éthique de l'individu jusqu'au point ultime. Le chercheur Lawrence Kohlberg prolonge plus tard cette théorie jusqu'à l'âge adulte et a tenté d'élaborer une méthodologie permettant de mesurer et de classer les différentes approches du raisonnement moral chez l'individu. Il élabore un modèle sur le développement éthique composé de trois niveaux (pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel) correspondants presque aux étapes de croissance de l'individu. C'est ainsi que Piaget et Kohlberg proclament que le moyen d'analyser et d'étudier les actions morales individuelles est d'abord et avant tout de comprendre la conception du monde de la personne étudiée et de son développement cognitif (Rest, Narvaez, Bedeau, Thoa 2003 :1).

Ainsi le raisonnement individuel serait un bon indicateur du comportement* (Marnburg 2001 :276). Et selon Kohlberg, le développement moral de l'individu devrait se refléter dans le caractère éthique de ses actions, puisque celui-ci aspire à une cohérence entre sa pensée et son comportement (Marchidon 2002 :44). La théorie de Kohlberg a aussi le mérite d'avoir introduit en management éthique « des preuves tangibles sur sa nature développementale ». Ce qui a permis le lancement des études sur les niveaux de développement éthique des entreprises.

Le raisonnement moral se base sur deux facteurs : « *Set of concepts an individual holds of how people form mutual expectations and individual's perception of the distribution of benefits and burdens [...]* » (Elur et Weber 1994:345). Le concept de Kohlberg repose sur le concept du bien et du mal. Kohlberg stipula que tout développe une pensée intrinsèque relative avant de poser une action à caractère éthique.

En résumé, avec le modèle de Kohlberg on peut identifier un niveau de développement moral chez les individus. La théorie des niveaux de développement éthique est de plus applicable à une entreprise ou une organisation.

1.2 Schéma du modèle de développement moral de Kohlberg

Ce modèle a servi de cadre à diverses études.

Le modèle de Kohlberg est composé de trois niveaux de développement (pré-conventionnel, conventionnel, et post-conventionnel) qui comprennent chacun deux stades de raisonnement moral, le deuxième stade étant toujours organisé et avancé par rapport au premier stade¹.

- **Niveau pré-conventionnel :**

A ce niveau, les individus sont repliés sur eux-mêmes, se préoccupent peu de leur environnement extérieur et assimilent les notions de bien et de mal en fonction des retombées de leurs actions individuelles.

Au premier stade de ce niveau, l'individu est obéissant et accepte sans réserve l'autorité et justifie ses actions afin d'échapper à la punition.

Au second stade, l'individu devient égocentrique, accomplit de bonnes actions et se montre motivé par la satisfaction d'intérêts personnels retirés en échange.

- **Niveau conventionnel :**

A ce niveau, ce sont les attentes et les normes des différents groupes d'appartenance de son environnement immédiat (famille, amis, travail, groupes d'intérêt, etc.) auxquels l'individu s'identifie, qui définissent les notions de bien et de mal chez l'individu.

Au premier stade de ce niveau, l'individu se conforme aux stéréotypes de son groupe et attend pour ses actions l'approbation et la reconnaissance des autres.

Au second stade, l'individu se conforme à l'autorité en place, tant au niveau social et légal que religieux, et il assimile les normes et valeurs en vigueur sans critique.

- **Niveau post-conventionnel :**

A ce niveau, les notions de bien et de mal ne sont pas définies par les diverses instances institutionnelles en place mais plutôt par la conscience individuelle.

Au premier stade, c'est la reconnaissance objective des principes sociaux acceptés qui définissent le raisonnement. L'individu veut remplir ses devoirs pour respecter le contrat en place, tient à respecter les droits des autres.

Au second stade, l'individu fait davantage appel à sa conscience personnelle, ses jugements sont fondés sur des valeurs transcendant son cadre social, faisant appel à la logique et à la compréhension de l'environnement social. La structure du niveau post-conventionnel est difficilement définissable et quantifiable.

Je m'intéresse aux niveaux individuels proposés dans le modèle de Kohlberg parce qu'ils ont également un impact sur l'éthique en entreprise. Car on peut établir un parallèle entre ces trois niveaux individuels et des pratiques en milieu organisationnel. Coulombe et Pauchant (2005) dressent un lien entre certaines pratiques organisationnelles et les niveaux de développement individuels de Kohlberg.

¹ Elm et Weber 1994 : 341

« Par exemple, une entreprise axée uniquement sur ses intérêts propres, principalement de nature financière et économique, et qui n'accorde pas d'intérêt aux questions sociales et d'intérêt public, serait associée au niveau pré-conventionnel du modèle de Kohlberg. Dans le même ordre d'idées, une entreprise dont les pratiques s'orientent autour du respect des normes et des lois et qui agit dans l'optique de souscrire à l'environnement légal en place serait liée au niveau conventionnel. Finalement, lorsqu'une entreprise prend des initiatives dans les domaines social et environnemental et qu'elle agit ainsi par souci d'un bien-être collectif, elle peut être associée au niveau post-conventionnel². » Cet outil permet d'identifier les trois variables suivantes : la construction personnelle du raisonnement moral, le cadre de référence moral utilisé pour justifier le bon et le mauvais et finalement l'utilisation des acquis individuels et collectifs pour justifier les décisions morales.

2 Les principales critiques du modèle Kohlberg

Le modèle de Kohlberg est l'objet de diverses critiques. Je vais juste tenter de présenter ici les plus importantes.

Ce modèle est critiqué pour le fait que sa « méthode d'interview est très longue et fastidieuse » et que « la codification des données est très problématique »³.

Ensuite, c'est l'hypothèse d'universalité qui est remise en cause.

Kohlberg postule que tous les individus connaissent une même séquence de développement éthique que leur culture n'influence pas.

Pour MacLagan (1996 : 646) les idées sous-tendues dans le modèle de Kohlberg peuvent permettre de comprendre les motivations morales qui poussent des individus d'entreprise à poser une action donnée. Cependant, il ajoute que le raisonnement moral qui précède un comportement est le résultat d'une série de facteurs liés au contexte dans lequel le comportement a eu lieu.

Ainsi, Robin (1996) ajoute que le modèle de développement moral ne peut à lui seul expliquer le comportement des individus, qui selon lui est lié au contexte spécifique de la situation.

Je dois cependant faire remarquer le fait que Kohlberg a réadapté son modèle en tenant compte d'autres et aussi du fait que plusieurs études récentes s'efforcent de montrer le lien entre développement et culture. C'est le cas de Robertson et Fadil (1999), Tsui et Windsor (2001) et Shanahan et Hyman (2003) qui tente plus précisément de déceler l'impact de la culture dans le modèle du développement moral de Kohlberg.

Pour Carol Gilligan (1936), le modèle de Kohlberg favorise plus les hommes que les femmes et possède un caractère sexuel. Je rappelle que les études de Kohlberg ont porté sur des garçons (Coulombe et Pauchant 2005 :5). Selon Gilligan, le modèle est construit sur les bases de droit et de justice qui sont des raisonnements propres aux hommes. Cette auteure suppose que les femmes n'ont pas la chance d'atteindre les plus hauts niveaux de développement.

² Catherine Morneau - 2006

³ Catherine Morneau - 2006

Le modèle de Kohlberg est aussi critiqué pour le fait que sa théorie confond raisonnement et comportement. Car l'action morale posée ne reflète pas toujours le niveau de développement de l'individu. Ainsi, Blake et Carroll (1989 : 104) soulignent, par exemple, que « la pensée et l'action éthique sont deux choses distinctes qui ne peuvent être considérées comme un tout [...] ».

Le modèle de Kohlberg est aussi critiqué pour sa dureté et sa rigidité. En effet, pour Kohlberg, chez l'individu le raisonnement moral évolue progressivement entre les différents stades et cette séquence est invariable. L'évolution dans le sens contraire est exclue.

Je dois souligner que pour certains auteurs tels que Marnburg (2001 : 278), la théorie cognitive de développement moral de Kohlberg ne constitue pas la méthode appropriée pour étudier l'éthique dans le milieu des affaires.

3 La théorie de la conscience d'entreprise du Dr. Lolo

Je pense pour ma part que c'est la conscience professionnelle qui contribue, édifie et conditionne l'évolution du développement moral d'une entreprise.

Le modèle de l'entreprise consciente est conçu par l'auteur de cet ouvrage et ne figure pas encore dans la littérature scientifique. Cette théorie est diffusée pour la première fois ici dans la cadre de cette recherche.

3.1 La base de la théorie de l'entreprise consciente

La théorie de l'entreprise consciente est basée sur deux constats que j'ai faits pendant mon expérience de gestion d'entreprise.

Le premier constat est que le niveau de développement moral d'un salarié n'est toujours pas identique à celle de son collègue ou de sa collègue. En outre le niveau de développement moral d'un salarié ou d'un cadre n'est jamais identique à celui de l'entreprise en général.

Le deuxième constat est que l'évolution en général y compris morale de chaque entreprise est réversible et est dictée les conditions de survie et des valeurs propres à ses parties prenantes.

3.2 Les niveaux d'évolution de la conscience

Chaque entreprise peut avoir quatre niveaux d'évolution consécutifs et successifs possibles. Ce sont les niveaux d'évolution que je nomme niveau rouge, jaune, bleu et vert.

3.2.1 Le premier niveau d'évolution, le niveau rouge

Le premier niveau d'évolution est le niveau d'évolution rouge. Ce niveau constitue la période de début ou la période où l'entreprise n'a pas les moyens financiers de couvrir ses charges et ses besoins ou a des crédits et d'autres dettes à payer.

3.2.2 Le deuxième niveau d'évolution, le niveau jaune

Ce niveau d'évolution est l'étape à laquelle l'entreprise se suffit à peine, peut couvrir ses charges, n'a pas de dette, mais n'a pas fait de bénéfice.

3.2.3 Le troisième niveau d'évolution, le niveau bleu

Ce niveau bleu constitue le moment où l'entreprise dégage du profit et n'a plus peur pour son existence. Elle peut se permettre d'être active dans d'autres domaines et faire des projets à moyen terme.

3.2.4 Le quatrième niveau d'évolution, le niveau vert

Ce niveau vert constitue le moment d'or de l'entreprise. Elle est fière d'elle-même, d'avoir atteint ses objectifs. L'entreprise dégage tellement de profit que son existence lui procure un pouvoir sociopolitique important dans la communauté où elle exerce ses activités. Avec ce pouvoir, elle peut faire le bien ou le mal. Elle devient incontournable. À cette étape, l'entreprise peut se permettre d'être active dans beaucoup de domaines dans la société et faire des projets à moyen et à long termes.

4 Caractéristiques de la conscience organisationnelle

Une entreprise peut passer du niveau rouge au niveau vert ou inversement. La marche des entreprises à travers les niveaux d'évolution n'est pas irréversible.

La conscience organisationnelle de l'entreprise change avec son état d'évolution. Car certains comportements (par exemple certains gaspillages) qui peuvent être tolérés au niveau vert peuvent être terriblement réprimés au niveau rouge pour manque de moyen. L'aisance peut alors favoriser des comportements et décisions qui ne sont pas éthiques.

Les niveaux d'évolution provoquent dans l'entreprise et chez chaque salarié un état d'être et une façon de faire qui conditionnent les processus de prise de décisions. Cette entité collective invisible mais présente dans une entreprise et qui influence les comportements des uns et des autres, est ce que j'appelle conscience organisationnelle de l'entreprise.

Chaque entreprise est dotée d'une conscience organisationnelle qu'il faut entretenir par une éducation éthique du personnel et une culture d'entreprise conçue, entretenue et surveillée.

L'entreprise est consciente par la conscience de ses membres et les dispositions organisationnelles mises en place pour le recrutement, la rémunération, l'éducation et la formation du personnel et pour son implication dans la prise des décisions.

L'entreprise montre souvent cette conscience lorsqu'il s'agit de ses intérêts. Lorsqu'elle se trouve à l'étape d'évolution rouge et a des problèmes d'existence, c'est cette conscience professionnelle qui mobilise le personnel à plus d'assiduité, d'effort et de travail, à plus de sacrifice. Toute entreprise qui n'est pas performante, concurrentielle, innovatrice et favorable pour ses parties prenantes et son environnement ne peut prétendre être une entreprise consciente. Car elle est appelée à disparaître avec le temps. Toute entreprise consciente fait attention pour ne pas être obligée de déposer le bilan. L'entreprise consciente est celle-là qui trouve l'équilibre entre faire du profit et satisfaire ses stakeholders, fait attention à ne pas détruire son environnement en utilisant sa faculté éthique en visant un développement durable et participe au développement du milieu dans lequel elle évolue.

La particularité de la théorie de la conscience organisationnelle est sa compatibilité avec la théorie des parties prenantes et la primauté qu'elle accorde au développement de culture d'entreprise.

5 Les niveaux de développement sentimental de l'entreprise

Au niveau de l'individu, cadre ou salarié, la conscience organisationnelle de l'entreprise influence directement le développement sentimental de l'individu envers l'entreprise et c'est plutôt le développement sentimental du personnel qui influence ses comportements moraux.

En effet, chaque individu qui travaille dans une entreprise évolue moralement mais surtout sentimentalement. Et cette évolution est plutôt fonction de l'état de son affection pour l'entreprise. Ainsi plus le personnel aime l'entreprise dans laquelle il travaille, plus il s'efforce de poser des actes de niveau moral élevé. Et inversement. Je peux affirmer sans trop me tromper que les comportements moraux du personnel dépendent de l'amour ou de l'antipathie qu'ils ont pour la société dans laquelle ces personnes sont employées.

Chaque individu membre d'un groupe ou d'une entreprise connaît des niveaux de développements sentimentaux pendant sa vie de travail ou de groupe.

Je vais essayer de décrire ci-après, les niveaux de développement sentimental du personnel. Ce sont en fait, les grandes stations que traverse l'individu pendant son parcours émotionnel dans un groupe ou pendant sa vie professionnelle dans une entreprise. Je distingue quatre principaux niveaux de développement sentimental chez le personnel.

5.1 Le 1^{er} niveau de développement sentimental : l'étape de la peur

L'individu vient d'être embauché et se trouve dans la période d'essai, il peut être licencié à tout moment sans préavis. Soucieux de la possibilité d'être licencié, son seul souci est de tout faire pour éviter les situations de conflit. Tous ses comportements sont dominés par la peur. À cette étape, certains individus sont toujours craintifs, d'autres sont plutôt zélés.

L'individu ne peut éprouver de l'amour pour la société qui l'emploie. Car personne ne peut aimer sous la pression.

5.2 Le 2^e niveau de développement sentimental : l'étape de l'observation

La période d'essai est passée, l'individu peut respirer et se sent un peu en sécurité. Il prend du temps pour observer sa Société et analyser ses comportements, ses rapports avec le personnel et l'environnement. C'est à cette étape que l'individu se pose des questions sur la moralité de l'entreprise. Sans peur, il peut s'investir pleinement dans les activités extraprofessionnelles de l'entreprise.

5.3 Le 3^e niveau de développement sentimental : l'étape du sentiment

Après avoir bien observé l'entreprise, l'individu décide d'aimer ou de détester l'entreprise. S'il se sent poussé par l'amour, alors il devient zélé, participe à toutes les activités de l'entreprise. Même en dehors des heures de travail. Il se sent fasciné par tout ce que fait l'entreprise. L'individu cherche les possibilités de carrière. S'il ressent de

l'antipathie, il fait juste le nécessaire pendant ses heures de travail. Il vient à l'heure et quitte à l'heure et évite toute circonstance de conflit avec l'entreprise.

C'est ce qu'on appelle en Allemagne « *innere Kündigung* » (tradition de courtoisie : « *résiliation interne du contrat de travail* »).

Et avec le temps il cherche à être renvoyé.

5.4 Le 4^e niveau de développement sentimental : l'étape du mariage

L'individu place tout son avenir dans l'entreprise et a peut-être déjà perdu son conjoint, partenaire ou autre chose de valeur à cause de son engagement pour l'entreprise. Il n'a plus que l'entreprise comme référence identitaire.

L'individu se retrouve uni avec l'entreprise et agit conformément à ses règles et valeurs.

Chaque salarié, cadre ou non, connaît ces quatre phases que je viens de présenter. Et ce sont bien ces états sentimentaux qui conditionnent et sont à la base de tous les comportements moraux ou pas du personnel.

6 Les objectifs caractéristiques des niveaux de d'évolution d'entreprise

L'utilité de la théorie la conscience organisationnelle de l'entreprise se trouve dans son utilisation managériale. Il y a quatre objectifs fondamentaux pour lesquels l'entreprise développe et éveille sa conscience organisationnelle:

1. la recherche de la rentabilité et la survie de l'entreprise, pour le niveau rouge ;

La rentabilité et la survie de l'entreprise sont l'objectif primaire de l'entreprise.

2. la recherche de l'épanouissement de chaque salarié dans une culture d'entreprise responsable, pour le niveau jaune ;

La recherche du bien être du personnel, des parties prenantes et l'établissement d'une bonne culture d'entreprise productive constituent l'objectif secondaire de l'entreprise.

3. la recherche du respect de la nature et de l'environnement par un développement moral soutenu, pour le niveau bleu ;

Les préoccupations environnementale et morale constituent le début de l'objectif éthique et tertiaire de l'entreprise.

4. la recherche de la mise en œuvre de l'Éthique et de l'obligation morale de contribuer au développement communautaire et la disponibilité de céder une partie de son gain à la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités et aux générations futures. Et c'est l'objectif d'entreprise à l'état de développement vert.

Ainsi c'est la conscience professionnelle qui édifie l'évolution du développement moral d'une entreprise par le développement sentimental du personnel.

CONCLUSION

Certes, Kohlberg a le mérite du concept de développement moral. Cependant il est indispensable de souligner que ses travaux reposent en grande partie sur les recherches du psychologue Jean Piaget qui étudia le développement moral humain, surtout les mécanismes de développement de certaines aptitudes chez l'enfant – telles que la connaissance et la pensée morale. En observant le comportement des jeunes enfants, Piaget élabore la thèse selon laquelle le développement chez l'enfant de la sensibilité à des enjeux moraux se construit progressivement, par les interactions de celui-ci avec son environnement social immédiat.

Pour lui, la socialisation augmente la perspective éthique de l'individu jusqu'au point ultime. La particularité du chercheur Lawrence Kohlberg est le prolongement de cette théorie jusqu'à l'âge adulte et la tentative de l'élaboration d'une méthodologie permettant de mesurer et de classer les différentes approches du raisonnement moral chez l'individu. Il réussit à élaborer un modèle sur le développement éthique composé de trois niveaux (pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel) correspondants presque aux étapes de croissance de l'individu. C'est ainsi que Piaget et Kohlberg proclament que le moyen d'analyser et d'étudier les actions morales individuelles est d'abord et avant tout de comprendre la conception du monde de la personne étudiée et de son développement cognitif.

Le modèle de Kohlberg s'expose à de multiples critiques. Et je pense que la théorie de la conscience organisationnelle s'adapte mieux aux réalités managériales de l'Entreprise. La théorie de l'entreprise consciente est basée sur deux constats objectifs : le premier constat est que le niveau de développement moral d'un salarié n'est toujours pas identique à celle de son collègue ou de sa collègue. En outre le niveau de développement moral d'un salarié ou d'un cadre n'est jamais identique à celui de l'entreprise en général. Le deuxième constat est que l'évolution en général y compris morale de chaque entreprise est réversible et est dictée les conditions de survie et des valeurs propres à ses parties prenantes.

Elle stipule que chaque entreprise peut avoir quatre niveaux d'évolution consécutifs, successifs possibles et réversibles. Ce sont les niveaux d'évolution que je nomme niveau rouge, jaune, bleu et vert. Cette théorie soutient en outre qu'au niveau de l'individu, cadre ou salarié, c'est la conscience organisationnelle de l'entreprise qui influence directement le développement sentimental de l'individu envers l'entreprise et c'est plutôt le développement sentimental du personnel qui influence ses comportements moraux au travail.

RÉFÉRENCES

- Lawrence KOHLBERG, Essays on Moral Development, Harper & Row, San Francisco, 1981 : vol. I, « The Philosophy of Moral Development : Moral Stages and the Idea of Justice » ; vol. II, « The Psychology of Moral Development : Moral Stages and the Life Cycle » ; vol. III, « Education and Moral Development : Moral Stages and Practice ».
- Jean PIAGET, Le Jugement moral chez l'enfant, PUF, 1932.
- Lawrence KOHLBERG, Charles LEVINE, Alexandra HEWER, Moral Stages : A Current Formulation and a Response to Critics, Karger, Basel – New York, 1983, p. 2.
- Michel RAINVILLE, Manuel pratique de formation à l'approche de Kohlberg, Université du Québec, 1978, p. 62. Lucille ROY-BUREAU et Cécile GARANT, Une perspective morale émergente : la sollicitude.
- Carol GILLIGAN, 1991, L'éducation morale à renvoyer dans Arrimages,
- Jürgen HABERMAS [1991], L'Éthique de la discussion , trad. M. Hunyadi, Paris, Cerf, 1992,
- Jürgen HABERMAS [1983], Morale et Communication. Conscience morale et activité communicationnelle, trad. Christian Bouchindhomme, Paris, Cerf, 1986.
- Claudine LELEUX [1997], Repenser l'éducation civique. Autonomie, coopération, participation, Paris, Cerf, coll. "Humanités" et, pour le manuel d'application, Claudine LELEUX [2000], Éducation à la citoyenneté. Apprendre des valeurs et des normes de 5 à 14 ans, Bruxelles, De Boeck, coll. "Outils pour enseigner".