

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Médiété, modèle de gouvernance en règle juste

Hélène Nikolopoulou¹

Résumé

Le but de cette communication est de montrer que la ligne de conduite fondée sur la règle juste et le dialogue authentique est incompatible et inconciliable avec la ligne de conduite fondée sur les excès et le dialogue mécanique. Et c'est dans la capacité d'opter pour la première ligne de conduite et de rompre avec la deuxième que réside la véritable responsabilité des acteurs individuels et/ou collectifs. Car, le comportement responsable se construit non seulement sur une ligne de conduite fondée sur la règle juste mais aussi sur une ligne de démarcation que cette règle implique. Autrement dit, la responsabilité s'engage sur un double processus de déconstruction des représentations déformatrices et de reconstruction de ces représentations avec des nouvelles significations et des nouveaux comportements. Ce double processus est une praxis politique qui, intégrée comme modèle de gouvernance dans les entreprises, non seulement permet d'écarter les dérives liées à l'application de la RSE mais constitue aussi le fondement de la légitimité de l'entreprise comme acteur de changement et de régulation du système socio-économique global.

Mots clés

Responsabilité, entreprise, gouvernance, management, gestion, régulation, médiation, médiété, équité, éthique, politique.

Introduction

Dans la littérature comme dans les faits, la RSE est menacée par deux types de risques intrinsèquement liés : conceptuel et pratique. Le premier risque, sur le plan conceptuel, consiste à déformer l'existence de la RSE soit en lui imposant la norme des profits soit en l'identifiant à l'éthique des affaires et aux motivations morales des dirigeants. Ce risque provient à la fois des approches d'inspiration classique et des approches d'inspiration moraliste qui, malgré leur "théorie implicite" distincte, ramènent la RSE dans un cadre strictement normatif, qu'il s'agisse de la norme des profits ou de la norme de la morale : d'un côté, les approches "classiques" procèdent par négation/exclusion, c'est-à-dire en reniant purement et simplement la RSE tout en montant en flèche la maximisation des profits comme la seule et unique responsabilité de l'entreprise ; de l'autre côté, les approches moralistes procèdent par déification/inclusion, c'est-à-dire en rétrécissant la RSE dans et par les actes paternalistes et philanthropiques.

¹ Sociologue, Maître de Conférences, Université Lille 3
helene.nikolopoulou@orange.fr

Tirillée entre ces deux normes, celle des profits et celle de la morale, la RSE se trouve piégée dans une nébuleuse conceptuelle qui empêche de visualiser non seulement les véritables enjeux de la RSE mais aussi la RSE comme enjeu transversal des entreprises et de leur capacité à influencer sur la régulation du système éco-socio-économique global. Car, derrière les écueils conceptuels de la normativité, se trouvent en filigrane les écueils conceptuels du déterminisme concernant la vision, la finalité et la gouvernance de l'entreprise : pour les approches classiques, l'entreprise est déterminée par les impératifs du marché alors que pour les approches moralistes, l'entreprise est déterminée par les valeurs morales des chefs.

Il est donc nécessaire de délimiter un terrain conceptuel qui permet non seulement de replacer la RSE au sein de la gouvernance des entreprises, auquel cas il s'agit de l'éthique de l'entreprise et non plus de l'éthique des affaires, mais aussi de re-définir la notion d'éthique et son exercice dans et par les pratiques managériales l'entreprise. Et cela est d'autant plus nécessaire qu'il existe un deuxième risque, sur le plan pratique, qui menace cette fois-ci la réalisation de la RSE dans les faits : les dérives liées à son application. Ces dérives prennent plusieurs formes comme, par exemple, celles des conflits d'intérêts qui finissent par imposer l'intérêt de l'un sur l'intérêt de l'autre ou celles des discours incantatoires qui finissent par légitimer *a posteriori* les décisions prises en amont ou celles des promesses qui ne finissent pas à s'actualiser par des actes concrets dans des résultats concrets.

Dans cette perspective, la voie pragmatique qui s'ouvre est celle du "dialogue social" qui fait valoir la dimension politique, stratégique et managériale de la RSE (Rosé, 2006). Ces dimensions s'avèrent utiles pour s'interroger sur le contenu et les modalités du dialogue afin d'éviter toutes sources d'ambiguïté qui entravent l'accomplissement des missions sociales, économiques et environnementales des entreprises et afin d'évacuer les effets pervers qui annulent bien souvent l'efficacité de l'accomplissement de ces missions.

S'orienter dans cette voie entraîne un certain nombre de questions. Comment pratiquer le dialogue tout en évacuant les effets pervers qui obstruent la réalisation fructueuse de la RSE ? Comment les entreprises peuvent contribuer à la régulation externe tout en assurant un modèle de gouvernance de démocratie et de régulation interne ? Sur quelle ligne de conduite et sur quels référentiels les entreprises peuvent baser leur action afin d'accomplir efficacement leurs missions économiques, sociales et environnementales ? Selon quelles modalités et sous quelles conditions ces référentiels peuvent s'appliquer pour procurer des résultats concrets et cohérents, permanents et durables ?

Nous abordons ces questions en ayant recours à l'appareillage conceptuel que nous puisons dans l'épure tripolaire de la médiation et dans la praxéologie aristotélicienne spécifiée et opérationnalisée dans les notions de règle juste, de médiété et d'eupraxia et de sagesse pratique. Sur la base de ces référentiels, nous proposons d'appréhender la RSE comme praxis politique et transformatrice des rapports relationnels, des stratégies d'acteur, des logiques d'action. Ces référentiels sont nécessaires pour que le dialogue ne soit pas appréhendé dans une conception statique et mécanique mais dans une conception dynamique et authentique nécessitant des déplacements et des mouvements réciproques de la part des acteurs.

Nous proposons ici un **modèle de responsabilité** combinant comportement responsable, action responsable et résultats responsables. Ce modèle est élaboré à partir de la pensée globale grecque et en particulier de la pensée aristotélicienne fondée sur la règle juste comme dénominateur commun de l'unité organique "éthique d'action/éthique de responsabilité" liant intimement les notions de médiété, d'eupraxia et de sagesse pratique (1). Nous analysons les modalités d'application de ces notions dans la RSE ainsi que les transformations que cette application implique sur les méthodes de gestion, les rapports relationnels et les stratégies d'acteurs (2).

1. La règle juste, modèle d'action et de responsabilité

La double identité de la droite règle, à la fois élément constitutif de l'intérêt général et élément incompatible avec les intérêts auto-référentiels, est la clé de voûte du dialogue authentique et de la responsabilité individuelle (1.1.). La responsabilité se construit dans et par les lignes de conduite, dans et par les actes, dans et par les résultats de l'action : la règle droite est critère et fondement de responsabilité (1.2.). La droite règle, spécifiée dans le couplage bien/juste/équitable et opérationnalisée dans les notions aristotéliennes de médiété, d'eupraxia et de sagesse pratique, est le point dénominateur d'une unité organique liant intimement éthique d'action et éthique de responsabilité ainsi que d'un mode de gestion et de gouvernance juste et efficace (1.3.).

1.1. La droite règle, clé de voûte du dialogue authentique

Le terme "philosophie" en Grèce antique n'a pas la signification d'une discipline institutionnalisée et classée comme telle dans les filières d'enseignement ou celle, au sens commun, d'une théorie contemplative déconnectée de la vie active et de la pratique sociale. Car, tout simplement, elle n'était ni une discipline ni une théorie mais un système transversal d'apprentissage des modes de vie en société et des modes de gestion de la vie de la société. Elle était non seulement connectée à la réalité sociale mais elle accomplissait une mission pédagogique et réflexive pour une réalité sociale meilleure.

Le point d'orgue de cet apprentissage transversal est la quête de sens et le sens est fondé sur **la droite règle**. La droite règle constitue le fondement de l'éthique grecque qui a mis en lumière que la Raison de l'existence humaine se définit par rapport à la vertu du bien commun et s'oppose par rapport au vice des intérêts auto-référentiels. Cette double signification de la règle droite comme synonyme de vertu et contraire au vice détermine sa double identité : elle est une cible vers laquelle se dirige la recherche de sens et en même temps elle est une **ligne de démarcation** qui sépare de façon **incompatible** la vertu du vice. La quête de sens est alors une recherche permanente de prise de conscience de la droite règle à la fois comme élément constitutif de l'intérêt commun et élément incompatible de l'intérêt figé sur soi.

Or, cette prise de conscience nécessite un renforcement de la capacité de jugement et l'instauration d'un dialogue tri-directionnel: un dialogue avec soi, un dialogue avec autrui, un dialogue tramé par l'intérêt commun. C'est dans l'emboîtement de ces trois axes de dialogue que réside la spécificité de la "philosophie" grecque comme apprentissage paideutique, un apprentissage **transversal et transversalisé par la droite règle** en vue d'instaurer un véritable dialogue, un dialogue de sens, un dialogue authentique, où les hommes se co-référent entre eux et en se référant mutuellement à **l'intérêt général**. C'est dans cet apprentissage paideutique que les "philosophes" grecs inscrivaient leur rôle de médiateurs et leur démarche de médiation dont la figure emblématique était la méthode maïeutique de Socrate, à savoir aider les individus à prendre conscience de la droite règle et des éléments vicieux qui l'annulent, à penser par eux-mêmes, avec autrui, pour autrui (Nikolopoulou, 2007).

C'est dans cet apprentissage transversal et transversalisé par la droite règle que se sont forgés les germes de la responsabilité individuelle, son contenu systémique et sa dimension procédurale. Le contenu systémique de la responsabilité individuelle renvoie à une **posture à triple boucle** articulant, dans une unité organique, trois composants intimement liés : la **responsabilité de soi** (retour réflexif sur soi), la **responsabilité envers autrui** (tenir compte des besoins et aspirations d'autrui), la **responsabilité pour autrui** (œuvrer pour la satisfaction d'autrui).

Cette posture à triple boucle synchronise parfaitement dimension individuelle et dimension collective dans la mesure où la responsabilité individuelle est non seulement compatible avec le dialogue mais c'est elle qui détermine son authenticité. Dès lors, la responsabilité individuelle ne se place pas sur le terrain auto-référentiel où l'individu n'a qu'à satisfaire son propre intérêt mais enclenche une démarche co-référentielle avec autrui, un processus cyclique de dialogue, un espace commun de "discussion" (Habermas, 1992). La dimension systémique et la dimension procédurale de la responsabilité prennent toute leur signification dans l'intégration de la droite règle dans les lignes de conduite de chaque individu et son exercice persévérant en vue d'acquérir durablement l'habitus de la vertu.

1.2. La droite règle, critère et fondement de la responsabilité

Si la problématique transversale et transversalisée par la droite règle a jalonné, en commune mesure, la pensée de Socrate, Platon et Aristote, l'originalité de l'approche aristotélicienne a été de mettre en évidence le **caractère construit du bien et de la responsabilité** individuelle dans et par les actes, dans et par les résultats de l'action exercée sur autrui. Il s'agit d'une orientation foncièrement praxéologique qu'Aristote a apporté à la conception de responsabilité en liant intimement dans une unité organique éthique d'action et éthique de responsabilité.

La praxéologie aristotélicienne consiste en effet à **intégrer la droite règle dans les lignes de conduite des hommes et dans les situations concrètes de l'action humaine**. Cette intégration permet d'inscrire l'éthique du bien dans l'action en apportant à l'éthique une corporéité et une matérialité dans les comportements des hommes, dans leurs lignes de conduite, dans leurs actes. Elle permet également d'écarter les pièges soit de l'universalisme où l'éthique est une valeur indéterminée et abstraite, soit du relativisme où l'éthique est une valeur déterminée à géométrie variable et personnelle. C'est cette synchronisation entre le bien universel et le bien concrétisé ou, pour reprendre l'expression de Ricœur (1990), entre "l'éthique fondamentale et l'éthique appliquée", qui permet d'appréhender l'éthique d'action comme une unité organique sans que l'une puisse être réalisée séparément de l'autre. (Nikolopoulou, 2006).

L'éthique d'action a désormais sa dimension systémique puisque l'action ne s'actualise pas sans principe éthique et l'éthique ne se limite pas à une quête de sens. Le bien devient le processus et le résultat de construction effectués par l'homme. **Le sens s'intègre dans l'action et l'action a un sens**. La quête de sens devient sens accompli et perçu comme tel par ceux vers qui se dirige l'action. Cette réalisation du bien est, selon Aristote, une vertu en soi puisqu'il ne suffit pas d'avoir une bonne disposition d'agir mais encore faut-il pouvoir la concrétiser et la rendre palpable dans les faits. L'homme de bien n'est pas naturellement vertueux mais il devient vertueux en appliquant la droite règle dans et par ses actes. **Le passage à l'acte est alors une vertu en soi** et l'homme de bien est celui qui met en **cohérence** ses dispositions vertueuses, ses actions vertueuses et leurs effets vertueux.

Et c'est sur ce caractère construit du bien qu'Aristote élabore sa conception de responsabilité que l'on peut décliner sur deux lignes directrices. La première ligne directrice se résume dans la phrase "l'homme est principe de ses actes", à savoir que c'est l'homme qui génère ses actes qu'il s'agisse des actes vertueux et/ou des actes vicieux comme il génère aussi ses choix qu'il s'agisse du choix d'une ligne de conduite selon la vertu ou du choix d'une ligne de conduite selon le vice.

Dans cette première ligne, il apparaît clairement que les actes vertueux et/ou les actes vicieux ne sont pas innés mais choisis et accomplis par l'homme lui-même. Mais, est-ce que le raisonnement d'Aristote s'arrête là ? Et si c'est le cas, on peut supposer que la responsabilité de l'homme est un choix entre la vertu et le vice.

La deuxième ligne directrice résumée dans "le choix délibéré" fournit la réponse mais aussi le fondement de la conception aristotélicienne de la responsabilité de l'homme et de l'action. L'acceptation moderne traduit "l'homme principe de ses actes" et "le choix délibéré" en termes de la distinction volontaire/involontaire qu'Aristote a employé pour mettre en évidence qu'aucun acte et choix ne sont opérés sans la "volonté" de l'homme. Mais **le sens aristotélicien de la volonté et du choix délibéré est fondé résolument sur la droite règle** et n'a nullement le sens d'une "*faculté autonome et décisionnelle telle que le libre arbitre cartésien*" (Limido-Heulot, 2002). Et "*là où un moderne s'attend à trouver une expression du vouloir, il rencontre un vocabulaire de savoir*" (Vernant J-P, 2001, p.55).

Le choix délibéré fondé sur la droite règle dissipe aussitôt la confusion prêtée à la responsabilité comme si elle relève d'une volonté ou d'une capacité intellectuelle ou d'un simple choix de l'individu. La volonté et le choix délibéré intègre une véritable délibération pour **la droite règle comme critère de choix et critère de la responsabilité**. L'éthique de responsabilité ne se construit pas sur un choix mais sur un critère de choix : la droite règle. Aristote appuie sa conception éthique de responsabilité sur la distinction entre "l'habileté", une faculté partielle et uniquement intellectuelle, et la "sagesse pratique", une faculté et une connaissance globale à la fois intellectuelle et éthique. L'habileté renvoie à une ligne de conduite capable d'effectuer le bien (la vertu) et le vice puisqu'elle n'est pas accompagnée de la droite règle tandis que la sagesse pratique est une ligne de conduite capable de n'effectuer que le bien (la vertu) puisque la droite règle est intégrée solidement comme principe directeur d'action.

La combinaison de ces deux lignes directrices montre clairement que l'individu est certes responsable de ses choix et de ses actes dans la mesure où il doit assumer ses choix et ses actes mais la responsabilité de l'individu est une approche plus globale et plus finalisée puisqu'elle intègre un critère qui guide ses choix et oriente ses actes. L'individu n'est pas seulement "principe de ses actes" mais **ses actes ont un principe et une finalité**, celle de devenir un homme éthiquement responsable, un homme vertueux, un homme de bien, un homme juste. L'individu responsable n'est plus seulement celui qui prend conscience de la droite règle sans la concrétiser dans ses actes mais celui qui, après avoir pris conscience de l'incompatibilité de la droite règle avec le vice, réalise cette prise de conscience dans sa ligne de conduite et dans son action, bref il passe à l'acte et se met en cohérence.

La conception aristotélicienne de la responsabilité est donc foncièrement fondée sur les mêmes référentiels que ceux de l'éthique d'action et du caractère construit du bien. L'éthique de responsabilité est organiquement liée à l'éthique d'action ce qui signifie que l'incompatibilité de la vertu et du vice est un critère commun pour la définition de l'homme de bien et de l'homme responsable. Et c'est cette unité organique qui explique l'identification de la responsabilité à la droite règle et l'irresponsabilité au vice. La droite règle n'est plus seulement un critère de choix délibéré mais devient une ligne de conduite qui caractérise l'homme et l'action responsable. **L'éthique d'action et l'éthique de responsabilité forment un système unitaire** que l'on ne peut pas séparer sauf au risque de basculer dans une conception qui rétrécit la responsabilité dans une stricte obligation des règles juridiques ou dans une seule intention morale.

L'avantage de la dimension systémique "éthique/action/responsabilité" est tentaculaire puisqu'elle met en lumière non seulement le caractère construit de la responsabilité mais aussi sa dimension procédurale : la responsabilité n'est ni naturelle, ni innée mais elle s'acquiert et elle s'apprend. Elle est à la fois processus et produit d'apprentissage. L'individu **devient responsable** par l'apprentissage paideutique, par le renforcement de la capacité de jugement, par la persévérance de l'exercice et de l'effort, par l'accomplissement permanent et durable des actes responsables. L'individu responsable est celui qui applique la droite règle dans

l'action exercée sur autrui et qui anticipe sur les conséquences favorables pour autrui. L'individu responsable vise à satisfaire l'intérêt de l'autre et l'intérêt général ce qui implique que la responsabilité est certes individuelle mais placée dans le domaine de l'action collective et de l'utilité sociale.

Dès lors, il apparaît en filigrane mais explicitement qu'Aristote ne se contente pas d'intégrer la droite règle dans l'action mais de faire de cette intégration un comportement responsable et une action responsable avec des résultats responsables. La préoccupation d'Aristote semble se concentrer sur un double objectif d'exclusion/inclusion. D'une part, évacuer d'emblée les lignes de conduite et les formes de gestion qui empêchent et parfois annulent la qualité de l'action responsable et d'autre part, se pencher sur les facteurs qui déterminent la qualité des comportements et des actes responsables ainsi que leur efficacité et leur efficience.

Cette approche praxéologique est révélatrice de la responsabilité comme praxis politique et stratégique puisqu'elle n'est ni bornée à la morale ni à une obligation déontologique mais elle concerne les choix opérés par l'acteur dans le souci de la qualité et de l'efficacité de l'action. Ce souci de l'efficacité et de l'efficience semble être la raison pour laquelle Aristote s'inscrit dans une perspective d'identification de la responsabilité au bien et à la droite règle. C'est pourquoi, il a mis l'accent sur les bonnes modalités d'agir et de gérer - justes et efficaces - et il les a opérationnalisés dans les notions de médiété, d'eupraxia et de sagesse pratique.

1.3. La droite règle, ligne de conduite et méthode de gestion juste

Chez Aristote, le terme "**droite**" se réfère au couplage **bien/juste/équitable**. Ces termes sont utilisés indifféremment puisqu'ils forment une unité inséparable participant à l'accomplissement de l'homme et à l'actualisation de l'intérêt général. Le bien se rapporte au juste et le juste à l'équitable. Le bien, le juste et l'équitable ne sont ni universels, ni prescrits par la loi mais ils sont forgés dans l'action et dans l'interaction avec autrui, dans les rapports relationnels, dans la façon d'agir avec autrui et pour autrui.

Aristote accorde une synonymie absolue entre ces termes, ce qui confirme encore une fois sa pensée systémique et globale. Ces termes constituent des composants intrinsèquement liés entre eux et inter-liés par le fil conducteur de la "**règle**", terme qui renvoie à un **principe à la fois régulateur et transformateur** et non pas à une règle institutionnelle ou à une règle normative. Comme principe régulateur, la règle juste agit sur la diminution des taux d'écarts en assurant l'équilibrage et la symétrisation alors que, comme principe transformateur, la règle juste déstructure les excès qui dérèglent et qui engendrent des préjudices à autrui.

La règle juste enclenche ainsi un mouvement dynamique de déstructuration/restructuration en posant d'emblée une ligne de démarcation, de rupture et d'incompatibilité avec les excès liés au vice² puisque ce sont eux qui déforment l'intérêt général et le bien commun. Et cette déformation n'est pas du tout anodine à l'égard de la responsabilité puisque les excès liés au vice détruisent la règle juste qui est le principe et la finalité de l'action, le critère et le fondement de l'éthique de responsabilité. "*Les principes de nos actions consistent dans la fin à laquelle tendent nos actes....le vice est destructif du principe*". (Aristote, *Éthique à Nicomaque*, p. 286)

² Aristote introduit une graduation entre les excès liés au vice qui déversent des préjudices à autrui et les excès liés à la démesure dont les préjudices ne portent que sur celui qui les commet. Les excès liés au vice concernent aussi les déviations aberrantes. Par respect de cette distinction, nous employons ici indifféremment les termes excès et vice pour nous aligner à la première version.

Il est donc nécessaire d'adopter une ligne de conduite régulatrice et transformatrice qui, intégrant la règle juste dans la façon d'agir individuel et/ou collectif, permet d'assurer une bonne et juste méthode de gérer tout en écartant les sources des déformations et leurs effets pervers. Et la meilleure méthode est la médiété.

La **médiété** n'est ni un juste milieu des extrêmes ni un mélange des excès mais une synthèse des formes diverses dépourvues des déviations. Elle réunit en son sein la richesse de la diversité et s'oppose à la pauvreté de l'uniformité, elle œuvre pour la pluralité et l'hétérogénéité tout en œuvrant contre l'ordre monolithique et unidimensionnel. Elle est à la fois une **ligne de conduite** regroupant les meilleures dispositions d'agir et une **méthode de gestion** assurant la qualité et la créativité de l'action.

En assurant la qualité et la créativité de l'action, la médiété assure également l'efficacité et l'efficience puisqu'elle évacue **la non-qualité et les coûts de la non-qualité**. Elle anticipe à ce que les effets pervers des excès ne s'incrusteront pas dans les pratiques de gestion puisque **les excès ne sont pas uniquement le résultat de la dérégulation mais aussi sa cause** : le comportement par excès provoque des conséquences injustes sur autrui. Et, si la médiété dispose des meilleurs ingrédients ce n'est pas pour concilier les éléments incompatibles mais pour concilier les éléments conciliables et respecter leur diversité.

La signification de la médiété dépasse ainsi le cadre strict de l'agir individuel pour constituer une façon d'agir organisationnel, d'exercer ses fonctions, d'établir les règles et les procédures organisationnelles, de prendre des décisions et de définir les objectifs. C'est un mode de gestion des rapports relationnels qui s'applique indifféremment entre les personnes, entre les acteurs individuels et/ou collectifs, entre les dirigeants et les subordonnés. C'est, plus généralement, un modèle de gouvernance fondée sur une forme "politique de liberté et d'égalité" qu'Aristote distingue de la forme "despotique du maître sur esclave".

"Un gouvernement est établi soit dans l'intérêt de celui qui gouverne soit dans l'intérêt des gouvernés : dans le premier cas, c'est ce que nous appelons le pouvoir du maître sur ses esclaves, et dans le second c'est le gouvernement sur les hommes libres" (Aristote, La Politique, p. 525).

L'emploi du terme "politique" est ici significative pour distinguer deux modèles d'action et de mise en relation avec autrui, celle de la règle juste et celle de l'excès. Le modèle "politique" est celui qui est régi par les logiques de la complémentarité, du partenaire, de l'intercompréhension, de l'ouverture sur autrui tandis que le modèle du "maître-esclave est régi par les logiques de la domination, de l'hégémonie, de l'autisme, de la fixation sur soi. Le modèle "politique" est celui qui opte pour l'intégration de la règle juste dans les stratégies d'acteurs, dans leurs lignes de conduite et dans leurs rapports relationnels et c'est la règle juste qui détruit le modèle de la domination pour mettre en place le modèle "politique" de la médiété.

L'enracinement de la règle juste dans les méthodes de gestion et dans les lignes de conduite a une concordance systémique avec l'enracinement de la règle juste comme dimension **structurelle** de l'agir organisationnel. La notion d'eupraxia (praxis de bien) résume cette dimension structurelle qui, au dire d'Aristote, est une forme d'action dans laquelle est gravée résolument la règle juste, l'intérêt général et l'utilité sociale. Lorsque la règle juste s'inscrit dans les comportements ce n'est pas seulement la façon d'agir qui devient juste mais toute la chaîne de l'action puisque la règle juste imprègne la finalité, les moyens pour y atteindre et les résultats.

Dès lors, la règle juste assure une chaîne intégrée d'action fins-moyens-résultats dont elle assure la cohérence et la régulation. Les comportements justes et responsables des acteurs

activent eux-mêmes cette chaîne intégrée dans un processus cyclique où la règle juste est le point d'entrée, la mise en application et le point d'arrivée. La règle juste enclenche ainsi un processus de co-construction et de sympraxis où les acteurs participent à l'élaboration des règles formelles et informelles.

Et c'est par l'application et la mise en œuvre des modes de gestion (médiété) cristallisés dans l'organisation comme forme structurelle (eupraxia) que l'on passe à la praxis poïétique³, à la créativité, au dialogue authentique, à la co-construction à laquelle les hommes participent en tant que décideurs, actifs, autonomes et responsables. C'est **le sens et la réalité de l'espace de discussion et de médiation** basé sur la dialectique entre l'unité et la pluralité, entre la diversité des intérêts privés et leur mutualisation sur un tronc commun, celui de la règle juste. Nous analysons, ci-dessous, les modalités et les conditions de cette application comme modèle de gouvernance dans les entreprises.

2. La règle juste, praxis politique de la RSE

L'application de la règle juste comme modèle de gouvernance se traduit par une série de transformations dont l'intérêt fonctionnel se répercute sur l'accomplissement conjoint et équitable des missions sociales, économiques et environnementales des entreprises. La chaîne but/moyens/résultats, transversalisée par la règle juste, devient espace de dialogue authentique dont la spécificité réside dans la structure ternaire de la médiation (2.1.). Les acteurs/régulateurs de l'espace de médiation s'alignent sur une ligne de conduite commune fondée sur la complémentarité, la réciprocité et la confiance. Cette ligne de conduite est une ligne de rupture avec les excès et leurs effets pervers. Le couplage médiation/médiété apporte à la RSE le paradigme de praxis politique et à l'entreprise la légitimité de l'acteur régulateur et transformateur du système éco-socio-économique global (2.2.).

2.1. La règle juste, une chaîne intégrée et transversalisée

La conception aristotélicienne de l'action, téléologique⁴ et éthique, est un cadre approprié pour appréhender l'action finalisée de la RSE comme une chaîne intégrée **but/moyens/résultats** et transversalisée par la règle juste. L'intérêt de cette chaîne transversalisée est d'introduire dans la cohérence logique, caractéristique de toute action finalisée, un critère d'évaluation qui transforme la cohérence logique en cohérence d'évaluation. Cette cohérence d'évaluation s'exerce sur deux niveaux : le niveau de la **cohérence endogène** qui consiste à intégrer la règle juste au sein de chaque axe de la chaîne, à savoir dans la finalité et dans les moyens et le niveau de la **cohérence de courroie** qui consiste à gérer la mise en cohérence entre la finalité et les moyens.

Pourquoi cette double cohérence est-elle nécessaire ? L'intégration de la règle juste dans la finalité de l'entreprise présente un intérêt fonctionnel puisqu'elle permet d'écartier deux risques. Le premier risque est de considérer que la performance économique, la protection de l'environnement et le progrès social sont des objectifs conflictuels et donc l'accomplissement de ces objectifs passe par leur conciliation. Le deuxième risque est de considérer que ces objectifs sont contradictoires et donc l'accomplissement des uns se réalise au détriment de l'accomplissement des autres. Dans le premier cas, la finalité de l'entreprise est appréhendée en termes d'accomplissement par conciliation des objectifs tandis que, dans le deuxième cas,

³ Dans la pensée aristotélicienne, la praxis poïétique signifie un processus créatif de changement (poïésis) effectué au moyen des opérations immanentes à l'action (praxis).

⁴ Le terme grec "telos" désigne la finalité qui s'intègre dans l'action et la conception téléologique met l'accent sur les résultats.

la finalité de l'entreprise est appréhendée en termes d'accomplissement par iniquité, à savoir privilégier ou utiliser les uns au détriment des autres.

L'intégration de la règle juste dans la finalité de l'entreprise écarte ces deux risques grâce aux notions opérationnelles d'eupraxia et de médiété. La notion d'eupraxia permet d'appréhender le social et l'économique comme des objectifs non sécables (qui ne sont donc ni conflictuels ni contradictoires) puisque la nature de la situation dans laquelle opèrent les entreprises est, elle-même, non sécable et c'est cette situation non sécable qui tire la demande de leur **accomplissement conjoint**. La notion de médiété permet d'assurer que cet accomplissement conjoint est aussi un **accomplissement équitable** procurant une satisfaction partagée entre performance économique et développement des individus au sein de l'entreprise.

Ainsi, la responsabilité de l'entreprise n'est pas de choisir entre ces missions mais de les accomplir de façon emboîtée et non sécable. Et c'est cette unicité qui assure la bonne santé et le développement juste des entreprises et des individus. La finalité n'est pas du domaine du choix mais du bien/juste/équitable et, pour reprendre Aristote, on ne choisit pas la bonne santé mais on choisit les moyens justes et efficaces pour y parvenir.

L'intégration de la règle juste au niveau de l'axe "moyens" a également un intérêt fonctionnel puisque la responsabilité de l'entreprise se replace maintenant dans le domaine de la gestion des interfaces, à savoir ses choix stratégiques et organisationnels. Ces derniers sont des facteurs déterminants pour créer les conditions de valorisation unifiée et équitable des individus ainsi que les conditions de l'efficacité économique, de la répartition juste des bénéfices, de la protection de l'environnement. La responsabilité de l'entreprise est donc d'actualiser la finalité juste en résultats justes de sorte qu'il n'y ait pas d'actes qui annulent les résultats ou d'actes qui annulent la finalité.

De même qu'au niveau de l'axe "finalité", les notions de médiété et d'eupraxia sont opérationnelles puisqu'elles fournissent les principes directeurs qui permettent le développement des compétences des individus et des compétences stratégiques de l'entreprise. La première condition de valorisation des individus est d'inscrire l'équité et la reconnaissance dès l'amont de la politique de l'entreprise. Ce faisant, la reconnaissance et l'équité ne sont pas des résidus abordés accessoirement ou fabriqués "en chambre" par la direction mais constituent le cœur du "processus d'instrumentation"⁵, où la conception des instruments de gestion n'est pas séparée de leur utilisation et où les salariés participent à leur élaboration en tant que concepteurs et utilisateurs. L'ensemble de ce dispositif permet d'élargir les choix offerts aux salariés, de prendre en compte leurs attentes et de les satisfaire par des plans de formation et de promotion des carrières (Peretti, 2004).

Cependant, la participation des salariés à l'élaboration des outils de gestion n'absorbe pas entièrement le risque d'accomplissement de cette valorisation à deux vitesses. La valorisation inéquitable devient alors source de tensions au sein des collectifs de travail. Il ne suffit pas d'inscrire la reconnaissance et l'équité dans les choix stratégiques et organisationnels de l'entreprise mais il est nécessaire d'associer l'ensemble des acteurs à l'élaboration commune des décisions stratégiques ainsi que des décisions relatives à la gestion de l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines.

Cette élaboration commune des règles et des objectifs implique l'effacement des lignes qui séparent le pilotage stratégique et le fonctionnement opérationnel au sein de l'entreprise. La forme managériale la plus couramment évoquée à ce propos est celle du management participatif. Défini par la volonté d'impliquer tous les acteurs concernés dans les décisions de

⁵ Le terme "instrumentation de gestion" est entendu ici comme la non-séparation entre le contenu et le processus finalisé des instruments de gestion (Oiry, 2006 ; Gilbert, 1998).

l'entreprise, le management participatif désigne un mode d'organisation en réseau et un mode de circulation d'information fluidifiée. Cette forme managériale est, depuis les années 70, la référence d'une structure *down top* qui, renversant la structure classique *top down*, devient un facteur essentiel de la performance de l'entreprise.

Or, si l'on admet que les avatars du management participatif reposent sur les négociations multipartites et la régulation conjointe (Reynaud, 1993), il est nécessaire néanmoins de s'assurer que : primo, les modalités de participation aux décisions stratégiques ne sont pas déterminées par le pouvoir décisionnel d'un seul acteur (dirigeants et/ou actionnaires) ; secundo, la participation des acteurs aboutit à une réelle valorisation équitable, à l'amélioration des conditions de travail, au développement des trajectoires professionnelles ; tertio, la participation à la définition commune des objectifs ne reste pas cantonnée dans le périmètre de la régulation interne de l'entreprise.

En effet, il existe plusieurs talons d'Achille de la RSE à contourner. La définition commune des objectifs n'est pas une simple addition des intérêts privés mais tient compte de la redistribution équitable des bénéfices sur le plan socio-économique. Des études empiriques (Pichault, 2006) montrent que la performance économique peut être réalisée conjointement avec un management centré sur l'individu et un management centré sur les coûts et l'innovation. Dans ce cas, il existe d'autres lignes de démarcation qui deviennent inopérantes comme celles entre stratégies des coûts et stratégies de l'innovation ou celles entre le management personnalisé et l'action collective soudée. Ces **lignes de démarcation font ressortir des oppositions qui ne sont qu'apparentes** parce qu'elles peuvent être reliées entre elles au moyen de la règle juste.

Par ailleurs, la définition commune des objectifs nécessite non seulement l'intégration de l'intérêt général mais aussi et surtout l'élargissement de ses domaines d'application tout en élargissant le champ des acteurs participants et le périmètre des activités concernées. Cet élargissement rend inopérante la ligne de démarcation entre "dimension interne" et "dimension externe" de la RSE puisque les domaines de la dimension interne concernant la GRH, la sécurité au travail, la protection des salariés ne peuvent se réaliser que par la dimension externe, à savoir les liens de l'entreprise avec d'autres partenaires : partenaires commerciaux, clients et fournisseurs, ONG, collectivités locales, PME, associations coopératives, pouvoirs publics, employeurs, syndicats.

Dans ce cadre élargi, il importe de mettre l'accent sur la qualité du dialogue et la qualité de l'objet du dialogue. L'objet du dialogue devient alors **l'intérêt général élargi, enrichi** et orienté dans le but de la concrétisation effective d'une société plus symétrique et plus équitable tout en enrichissant les instruments de gestion par des indicateurs tels que "les coûts humains du travail, les coûts sociaux de l'activité économique, les coûts écologiques" (Bartoli, 2003). La qualité du dialogue n'est pas une affaire de réunion des partenaires mais bien **le produit et le processus de responsabilisation** de l'ensemble des acteurs dans un espace de médiation. Cet espace de médiation, ayant comme fil conducteur la règle juste, développe un **engagement commun pour** favoriser l'emploi, l'insertion économique et sociale des personnes, la diminution des inégalités sociales et un **engagement commun contre** les préjudices causés aux salariés par les impératifs de la concurrence et contre les préjudices causés à l'environnement par les externalités négatives des entreprises.

L'élaboration commune de l'intérêt général est déterminée par cet engagement commun: les acteurs, qu'il s'agisse des acteurs individuels (actionnaires, dirigeants, cadres intermédiaires, salariés, syndicats) ou des acteurs collectifs (entreprises, collectivités locales, etc.) s'alignent sur une **ligne de conduite commune** qui est à la fois une **ligne de rupture commune**. C'est dans cette double caractéristique de la règle juste, à la fois comme **point focal** sur lequel

convergent les acteurs et comme **point de rupture** avec les excès que réside l'intérêt fonctionnel de l'intégration de la règle juste dans la chaîne but/moyens/résultats.

La règle juste est un outil de transformation. La chaîne transversalisée par la règle juste devient simultanément espace de dialogue et de concertation authentique, espace de mise en pratique de la responsabilité des acteurs et de responsabilisation d'autrui, espace de médiation activé et régulé en permanence par l'ensemble des acteurs/partenaires. La spécificité de l'espace de médiation est la **structure ternaire** qui, à la différence des structures bi-polaires *top down* ou *down top*, conjugue mutualisation des intérêts, hétérogénéité des acteurs, ligne de conduite commune. La règle juste, le concentré de la médiété/eupraxia/sagesse pratique, devient la trame commune, **le troisième pôle** de l'espace de médiation.

2.2. La règle juste, outil de transformation

La règle juste est un outil de transformation. Elle transforme non seulement la chaîne but/moyens/résultats en espace de médiation mais aussi l'espace de médiation en espace politique. La définition de l'espace politique renvoie à la notion grecque de "polis" et constitue un espace démocratique de gouvernance qui existait dans la démocratie athénienne de Périclès. La réalisation effective de cet **espace politique/démocratique** n'était nullement un produit créé *ex nihilo* mais le résultat d'une construction collective et le fruit des choix collectifs. Comme le souligne le philosophe et historien Châtelet (1990, p. 11) : *"L'harmonie entre les intérêts privés et la volonté générale n'est point le résultat d'un jeu naturel de circonstances, mais elle est surtout le fruit du vouloir et de l'intelligence des hommes : elle est une conquête et une oeuvre"*.

Cette construction historique met en lumière la base fondamentale et les éléments constitutifs de l'espace politique/démocratique. La réalisation effective de cet espace est la concrétisation de la participation collective à l'élaboration des institutions, le dialogue entre gouverneurs et gouvernés, la synchronisation entre intérêts privés et la mise en avant de l'intérêt général. Ces éléments se trouvent exprimés dans la **dimension politique, stratégique et managériale de la médiété**, à savoir celle d'un mode de gestion des institutions en rupture avec les excès.

La première tâche transformatrice de l'espace de médiation comme espace politique est de **détruire les excès**, à savoir les facteurs qui obstruent le dialogue. L'obstruction du dialogue ne relève pas de la nature inconciliable des objectifs mais de leur construction inconciliable par les acteurs qui déforment les valeurs conciliables en conflits d'intérêts et les conflits d'intérêts en un seul et unique intérêt. Le profit et le social, pouvant faire l'objet d'un dialogue constructif et d'un partage équilibré, se trouvent déformés en effets pervers, lorsque la maximisation des profits ne s'accompagne pas de la maximisation de la répartition équitable des bénéfices. L'excès ici n'est pas la maximisation des profits mais le déséquilibre engendré par l'incapacité de réunir une diversité des critères permettant leur distribution.

Les excès concernent l'incapacité d'intégrer une pluralité d'indicateurs qui restent strictement monétaires et financiers sans prise en compte des risques inhérents aux coûts humains, sociaux et écologiques. Les excès concernent plus généralement l'incapacité d'assurer la qualité du dialogue, de son contenu, de son déroulement, de ses résultats. En effet, réunir une pluralité des partenaires, tisser des liens de confiance, construire des relations de complémentarité, assurer une forte coordination et une transmission de savoir et de compétence sont les conditions *sine qua non* pour l'accomplissement efficace des missions de la RSE, ce que ne permettent pas les hégémonies et particulièrement celle du quantitatif et du rentable.

Les excès concernent non seulement les facteurs d'obstruction du dialogue mais aussi les facteurs d'obstruction de l'intérêt général. Il s'agit de déformations telles que le déguisement

des intérêts privés en faisant valoir qu'il s'agit de l'intérêt général, l'instrumentalisation de l'intérêt général à des fins publicitaires et à des stratégies de communication externe, la diffusion de codes éthiques se référant à l'intérêt général sans application réelle dans les méthodes de gestion et dans les orientations de la politique de l'entreprise. Ces excès aboutissent à une seule issue, celle de la soumission aux impératifs économiques et celle du détournement des objectifs justes par des objectifs strictement productivistes. Ils montrent ainsi l'incohérence entre belles intentions et faits concrets.

En détruisant les excès, la deuxième tâche transformatrice de l'espace de médiation comme espace politique est d'apporter des nouvelles significations et des comportements nouveaux qui assurent la qualité du contenu, du déroulement et des résultats du dialogue authentique et qui permettent la réalisation effective des trois objectifs intrinsèquement liés : équité, liberté et bien-vivre. Ces objectifs forment une unité organique dans la conception aristotélicienne et se trouvent exprimés dans **la dimension anthropologique et sociale de la médiété** : elle est la meilleure façon de vivre en société et de gérer les institutions puisqu'elle rend l'homme libre et bienheureux.

Le modèle de médiété - fondé sur la complémentarité, la réciprocité et la confiance - permet de créer les conditions de développement de **la liberté et de l'autonomie d'action** et d'en assurer la réalisation équitable en prenant en compte la diversité. La réciprocité de la reconnaissance et de la confiance est non seulement un "lien social" (Orléans, 1994) et "un mécanisme de réduction de la complexité sociale" (Luhmann, 2006) mais aussi une "égalité" (Aristote, *La Politique*), une relation qui se construit dans des conditions stables et équitables.

Le bien-être et le bien-vivre ne sont pas plaqués sur la satisfaction des intérêts égocentriques mais sur la capacité des individus à devenir acteurs, libres et autonomes. C'est dans la lignée aristotélicienne et pour critiquer l'acception "mécanique" de la théorie du bien-être et de l'utilitarisme classique que Sen (1992) propose le concept de "capabilité" afin de mettre l'accent sur la **liberté réelle** de l'individu à être non seulement une personne mais aussi un "acteur", apte à choisir parmi plusieurs possibilités et fonctionnements humains jugés importants. Cette liberté réelle ne peut être acquise que par la prise en compte de la diversité des individus et selon les règles de l'équité. Et cela **relève de la responsabilité de l'activité politique et des choix des institutions et organisations**. Comme souligne Castoriadis (1996, p. 209), *"la vraie politique n'est rien d'autre que l'activité qui, partant d'une interrogation sur la forme et le contenu souhaitables des institutions, se donne comme objet la réalisation des institutions jugées les meilleures et notamment de celles qui favorisent et permettent l'autonomie humaine"*.

Enfin, la troisième tâche transformatrice de l'espace de médiation comme espace politique est de délimiter un nouveau terrain conceptuel et pratique de la RSE. Le modèle de médiété crée une nouvelle ligne de démarcation autour de laquelle se bâtit un nouveau contenu et une nouvelle signification de la responsabilité des acteurs en termes de missions : prévention en amont, veille, apprentissage. La prévention en amont consiste à anticiper pour mieux agir sur les contraintes et les transformer en ressources profitables. La mission de veille consiste à faire monter en surface les écueils qui, n'étant pas visualisés et déverrouillés à temps, pourraient annuler *in fine* les résultats justes. La mission d'apprentissage consiste à exercer une **pédagogie d'action et une pédagogie de responsabilisation d'autrui**. L'acteur responsable apprend à se transformer tout en aidant autrui à se développer par lui-même. L'action responsable est une compétence apprenante, structurante et régulatrice : ce sont les acteurs eux-mêmes qui régulent dorénavant la chaîne transversalisée et la mise en cohérence entre finalité juste, moyens justes et résultats justes.

Or, si l'application du modèle de médiété dans la gouvernance des entreprises permet l'élaboration commune de l'intérêt général, cette élaboration ne peut se faire que dans et par la transformation des stratégies d'acteurs qui se meuvent et qui se déplacent mutuellement vers la règle juste. C'est par ces déplacements que la responsabilité s'engage, s'active, se mobilise et se construit et que l'espace de médiation devient **action stratégique** avec un contenu valorisé et valorisant pour tous.

L'enracinement de ces déplacements comme **dimensions structurelles** cristallisées dans la gouvernance des entreprises et l'application de la règle juste comme **principe invariant** dans les situations variables d'action permettent d'externaliser les effets exponentiels mutuellement partagés et de les re-injecter en alimentant ainsi un habitus de responsabilité. Et c'est dans cet **habitus de responsabilité** que réside le changement de paradigme - paradigme au sens de Kuhn (1983) - et le paradigme de changement (paradigme au sens grec antique de modèle et d'exemple).

Le couplage médiation/médiété apporte à la RSE le paradigme de **praxis politique** et légitime l'entreprise comme acteur de régulation du système éco-socio-économique global. Cet appareillage conceptuel, allant à l'encontre de l'anthropomorphisme et du comportementalisme, autorise le passage de la régulation interne à la régulation externe comme le passage de l'acteur individuel à l'acteur collectif. La façon de gérer en interne dispose des mêmes référentiels que la façon de gérer les rapports relationnels en externe.

Le paradigme de praxis politique permet de contourner les impasses des approches moralistes et/ou philanthropiques. La RSE n'est pas une communauté de valeurs et de rites mais une mise en œuvre incarnée dans les "bonnes pratiques" (Acquier, Gond, Igalens, 2005). Ces bonnes pratiques ne se limitent pas au respect de la nature ou à la rémunération convenable des salariés mais elles nécessitent de consentir des efforts de formation et des efforts de répartition des ressources financières (Renouard, 2007). C'est dans ces conditions que la confiance s'instaure réciproquement entre entreprise et individu et que la responsabilité s'établit comme modèle relationnel, cadre d'action et règle de gestion dans les organisations.

La RSE n'est pas une simple addition d'actes responsables mais un processus de responsabilisation qui se construit dans et par les règles de médiation/médiété. La **RSEM (Responsabilité Sociale de l'Entreprise en Médiation/Médiété) est un modèle de gouvernance bonne et juste.**

Conclusion

La RSE ne doit pas se restreindre qu'à des normes morales et à des règles institutionnelles. La dérégulation du système socio-économique, le délitement du lien social, les inégalités sociales ne peuvent pas être absorbés par des moyens purement juridiques et des droits de l'égalité formelle mais par des plans d'action, des méthodes de gestion et des lignes de conduite qui font de la lutte contre les dérives et les excès leur priorité politique et stratégique.

La lutte contre les dérives est vitale car elles engendrent un engrenage d'effets pervers qui vont à l'encontre du développement des individus et des entreprises, elles empêchent la prise d'initiative et la créativité, elles effritent le dialogue dans une durée interminable de discours stériles et de monologues parallèles. Cet engrenage est nuisible à l'intérêt de chacun et de tous. Rappelons, à ce propos, la phrase significative d'Aristote dans *la Politique* "*celui qui agit dans son propre intérêt, agit dans l'intérêt de l'autre et dans l'intérêt collectif*" ou, pour le dire autrement, celui qui agit contre l'intérêt collectif, agit contre lui-même.

Rompre avec les dérives est un changement d'envergure. Les bonnes pratiques managériales ne se limitent pas à instaurer une proximité physique entre acteurs ni à la mise en relation de

qualité mais elles nécessitent également des actions qui cristallisent en leur sein un contenu intrinsèque de qualité. C'est le sens de l'eupraxia, des pratiques bonnes/justes/équitables, des pratiques silencieuses mais parlantes et actives.

Une bonne pratique managériale consisterait en effet à relier les oppositions apparentes et leurs lignes de démarcation mal placées pour créer un nouveau terrain d'entente, celui qui transforme les jeux de pouvoir en agônes de dialogue. Pourquoi les agônes ? Les "agônes", ancrés dans la culture grecque comme élément constitutif de l'espace démocratique, étaient une pratique de compétition et de concours afin de faire ressortir les meilleures œuvres et de les mettre au service de la collectivité. La lutte agonistique est une compétition pour le dialogue et un dialogue dans la compétition, un combat pour une cause juste et un combat selon la règle juste.

Il ne suffit pas de remplacer le jeu du gagnant/perdant par le compromis du gagnant/gagnant si ce n'est que pour s'assurer d'un arrangement court-termiste ou d'une convenance circonstancielle. Le développement durable est une conquête gagnée dans et par la capacité des entreprises à canaliser et à conduire la réforme profonde des institutions en assurant le respect inconditionnel de la diversité sur la trame du respect inconditionnel de la règle juste.

L'action responsable à triple boucle (responsabilité de soi, responsabilité envers autrui et responsabilité pour autrui) valorise les individus et les entreprises mais elle doit également être valorisée au sein des entreprises comme une valeur indispensable et un indicateur pertinent de création de la valeur individuelle, sociale, économique et environnementale.

Bibliographie

Acquier A., Gond J-P., Igalens J. (2005), *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion*, Cahier de recherche, IAE de Toulouse.

Antoine M., Deflandre D., Naedenoen F., Renier N. (sous la direction de Pichault F.) (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Librairie philosophique J.VRIN, Traduction française par J. Tricot, Paris, 1994, 8^{ème} édition.

Aristote, *La Politique*, Librairie philosophique J.VRIN, Traduction française par J. Tricot, Paris, 1995, 7^{ème} édition.

Bartoli H. (2003), *Ethique et économie : médiation du politique*, Paris, UNESCO.

Castoriadis C. (1996), *La montée de l'insignifiance. Les carrefours du labyrinthe*, Paris, Éditions du Seuil.

Châtelet F. (1990), "Le siècle de Périclès", *Historia*, n° 6, juillet-août, pp. 7-18.

Habermas J. (1992), *De l'éthique de la discussion*, Les Éditions du Cerf, Paris, Traduction de l'allemand par M. Hundyadi.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.

Kuhn T.S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, Traduction de l'américain par L. Meyer.

Limido-Heulot P. (2002), "Le vertueux et le monstrueux chez Aristote", in *Cahiers philosophiques*, n° 92, octobre.

- Luhmann N. (2006), *La confiance - Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, Traduction de l'allemand par Stéphane Bouchard.
- Nikolopoulou H. (2006), "Le travail et la personnalité dans les pratiques de la GRH : les enjeux de leur dialectique et de leur rupture", in *Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH*, Reims.
- Nikolopoulou H. (2007), "Aristotele, la mediazione e la leadership", *Sviluppo & Organizzazione*, n° 222, septembre-octobre.
- Nikolopoulou H. (2007), "La médiation, nouveau paradigme pour une nouvelle compétence managériale", in Dupuich-Rabasse F. (coord.), *Compétences et Management*, Paris, L'Harmattan (à paraître).
- Oiry E. (2006), "La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences", in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Nouveau regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.
- Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.
- Peretti J-M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Renouard C. (2007), *La responsabilité éthique des multinationales*, Paris, PUF.
- Reynaud J-D. (1993), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rosé J-J (dir.) (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise – Pour un nouveau contrat social*. Préface de Barthe N. et postface de Le Moigne J-L, De Boeck Université.
- Sen A. (2002), *Éthique et économie*, Paris, PUF "Quadrige", Traduction de l'anglais par S. Marnat, 2^{ème} édition.
- Vernant J-P. (2001), *Mythe et tragédie en Grèce ancienne*, Paris, La Découverte.