

Revue de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation  
www.la-recherche-en-education.org

N.° 9 (2013), pp. 65-76

## **La mode du *Business Ethics* et l'entreprise a-morale L'enseignement de la R.S.E forme-t-il des managers responsables ?**

*Véronique Attias-Delattre*

Université Paris-Est, IRG, Institut de recherche en gestion  
[veronique.attias-delattre@univ-mlv.fr](mailto:veronique.attias-delattre@univ-mlv.fr)

*Aubépine Dahan*

Université Paris-Est, LATTS  
[aubepine.dahan@univ-mlv.fr](mailto:aubepine.dahan@univ-mlv.fr)

### **Résumé**

Notre questionnement a pris forme lors notre activité de formation au domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (R.S.E.), auprès d'étudiants en Sciences de gestion. Sur quel corpus de connaissances faire reposer la R.S.E.? Nous pouvions certes retenir l'approche *Business Ethics*, appuyée par une logique instrumentale, agrémentée d'une approche par les concepts d'éthique et de morale. Toutefois ce choix pose des questions plus larges sur l'entreprise comme *personne morale* et responsable, la nature a-morale du capitalisme ainsi que la responsabilité et/ou l'irresponsabilité des individus dans la vie économique.

La démarche présentée est structurée par l'analyse des distinctions entre les concepts de morale, d'éthique et de responsabilité ; celle-ci nous permet d'appréhender de nouveaux axes de formation afin que l'enseignement de la responsabilité sociale dans l'entreprise contribue effectivement à changer les modes de gestion au sein des organisations.

**Mots-clés :** Éthique – Responsabilité sociale – Formation au management – Morale – Compétences

### **Introduction**

Si l'on peut faire remonter les origines de la Responsabilité Sociale des Entreprises (R.S.E.) à la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle aux États-Unis, avec un tournant moderne dans les années 60 (Pasquero, 2005), son apparition en Europe est plus tardive et son enseignement dans les cursus de gestion dans les Universités et les Écoles de commerce françaises ne date que du début des années 2000. En témoigne par exemple la création en 2002 de l'A.D.E.R.S.E., Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise<sup>1</sup>. La *Business Ethics* est une branche apparentée – mais non assimilable – à la R.S.E., davantage ancrée dans la culture américaine, enseignée également sous le nom d'Éthique des Affaires.

Notre questionnaire a pris forme lors de nos activités de formation ; former des étudiants en Sciences de Gestion à la R.S.E. ne pouvait que nous interroger sur les finalités et l'intégration d'un tel enseignement au sein des cursus existants. Quels devraient être ses objectifs ? Quels peuvent être le contenu et les modalités de cet enseignement ? Or ces questionnements portent en eux-mêmes une visée plus générale : ils reflètent ceux que l'on peut avoir sur la R.S.E. elle-même en tant que corpus de connaissances allant d'une option minimum qui se concentre sur son contenu instrumental (comment obtenir une certification ? ou quels indicateurs utiliser ?) à une option large qui embrasse le contenu moral et éthique des activités. Cependant, chacune de ces options pose problème.

L'option instrumentale paraît assurément passer à côté de l'objectif, alors que l'option large pose des questions complexes : Est-il possible d'attribuer une morale à la vie économique et au capitalisme ? L'entreprise s'attribue-t-elle une responsabilité et peut-elle porter une démarche volontaire dans ce sens, au delà du simple respect des lois ? De quelle morale parle-t-on ? Celle-ci peut-elle faire l'objet d'un enseignement ? Enfin, n'est-il pas naïf ou dangereux, de laisser penser à de futurs managers en formation, que des organisations ou le capitalisme *en soi* peuvent être responsables ou irresponsables ?

Afin de répondre à nos questionnements, nous revenons dans une première partie sur les distinctions entre morale, éthique et responsabilité. Nous présentons dans une deuxième partie les deux options proposées, les problèmes posés par chacune d'entre elles, et proposons des perspectives pour l'enseignement de la R.S.E. afin qu'elle contribue effectivement à changer les modes de gestion au sein des organisations.

### **1. Le piège des notions : retour sur les distinctions entre morale, éthique, responsabilité**

Avant de préciser ce que nous entendons par le piège des notions, il convient de revenir sur les débats qui ont abouti à accorder une place légitime et utile aux notions d'éthique puis de responsabilité en gestion. La R.S.E. a pris corps à travers différentes approches dont la *Business Ethics* portant initialement sur le rôle juridique et politique des entreprises et ce, afin de répondre à des questions sur les modes d'action des entreprises capitalistes dans les marchés publics. En parallèle ce sont des enjeux liés à la gouvernance des entreprises et aux modes d'action des dirigeants salariés qui ont été portés à la fois par les instances politiques et les instances économiques de régulation. Enfin c'est le rôle technique et scientifique des entreprises, par leur place dans les activités de recherche qui a ouvert ces débats.

Trois approches de la posture éthique des entreprises sont issues de cette généalogie. Dans les années 1980, le courant *Business Ethics* est au cœur de l'ensemble des courants managériaux car il est portée par une idéologie : « la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée » (Gendron, 2000). Il s'inscrit alors dans une perspective de questionnements de nature éthique, sociale et économique. Ce courant propose une approche moraliste de la vie des entreprises dans leur environnement par la déclinaison de valeurs de l'entreprise et une visée de cohésion sociale interne et externe. Si cette première approche est fondée sur une logique d'anthropomorphisme « l'entreprise doit être assujettie aux mêmes règles morales que les humains », une deuxième approche, dite contractuelle « met plutôt l'accent sur l'interdépendance existant entre l'entreprise et la société, et sur le fait qu'à titre d'institution sociale, l'entreprise doit servir la société. À défaut pour elle d'être socialement utile, elle risque de perdre sa légitimité et de mettre son existence en jeu » (Gendron, 2000). Enfin une troisième approche qualifiée d'utilitaire « se contente d'avancer que Good ethic is good business ». Il serait certes facile de balayer d'un revers de main ces approches en ne retenant que leurs apparentes naïvetés. Telle n'est pas notre posture.

Dans cette partie, nous défendons la thèse qui se rapproche de la deuxième option, selon laquelle l'entreprise ne peut avoir de responsabilité qu'au sens juridique du terme. Aller au delà de ça, c'est renvoyer au domaine de l'action individuelle (ou peut-être collective mais assurée et assumée en dernier ressort par un *individu* : dirigeant, manager, salarié).

### **1.1 Responsabilité des entreprises : une notion juridique plutôt que morale**

Les lois et règles juridiques – droit du travail, droit de la concurrence, droit de l'environnement... – encadrent l'activité des entreprises de plus en plus étroitement depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Par ailleurs, dès les années 60, le courant néo-institutionnaliste en Sociologie rappelle que tout comme les individus, les organisations sont soumises à un ensemble d'institutions et de normes sociales (Hall et Taylor 1997).

*« En d'autres termes, on recherche le profit mais en fonction de normes sociales existantes... Si les décisions liées à cet objectif de profit ne soient pas directement déterminées par ces normes, elles sont bien influencées par elles ; les normes sociales définissent des comportements qui sont eux-mêmes le reflet du sens de la responsabilité sociale. Si la société promeut des normes de responsabilité sociale, comme c'est le cas actuellement, alors le comportement des dirigeants d'entreprise est inévitablement guidé par ces normes. »*

(Davis, 1973, p. 315, cité dans Manner, 2010)

Les entreprises sont donc soumises à des normes sociales et elles doivent respecter des lois, mais cela ne leur confère pas pour autant une responsabilité morale. Tout au plus peut-on parler d'obligations informelles et formelles à respecter sous peine d'exclusion et de privation d'accès à des ressources matérielles ou symboliques.

Or, la R.S.E. trouve sa source dans les interrogations de théoriciens et d'hommes d'affaires sur la légitimité du capitalisme. Elle suggère que les entreprises pourraient en quelque sorte aller au devant des exigences de la société et du droit, et pour diverses raisons (éviter des coûts, éviter que les lois ne deviennent trop contraignantes, ou trop nombreuses, mêlant ainsi soucis éthiques et opportunistes) s'imposeraient d'elles-mêmes, des contraintes non obligatoires. Le « R » de R.S.E. renvoie donc non pas simplement à une responsabilité juridique des entreprises, mais bien à une responsabilité morale.

La R.S.E. suggère donc la possibilité d'une forme de libre arbitre et de comportement moral des entreprises. Qu'est-ce que cela peut vouloir dire concrètement et quelles pourraient être les conditions et modalités d'un éventuel « libre arbitre » des entreprises ?

### **1.2. Morale, éthique, responsabilité : domaine des entrepreneurs ou des entreprises ?**

Pour répondre à ces questions, nous proposons de revenir sur la distinction entre les notions de morale et d'éthique.

Prairat (2007) relève quatre approches de la distinction morale/éthique. Selon une première approche, certains auteurs contestent l'existence même d'une différence, en insistant sur leur origine étymologique comparable, l'une d'une latin l'autre du grec, les deux signifiant « mœurs ». Cependant, pour la plupart des auteurs, l'existence de ces deux termes est l'occasion de distinguer plusieurs dimensions liées aux interrogations humaines sur le bien et le mal.

La seconde approche oppose l'éthique aristotélicienne qui oriente les choix de comportements en fonction d'un but, et qui pourrait être rapprochée, dans une certaine mesure, de ce que Weber décrit comme une rationalité en finalité, à la morale kantienne qui se soucie du respect des devoirs et qui s'apparente à la rationalité en valeur wébérienne. Selon cette distinction,

l'éthique serait davantage un guide de l'action au niveau personnel, subjectif, tandis que la morale constituerait un cadre universel plus contraignant, plus objectif.

*« La démarche éthique est originale et singulière, relevant de choix particuliers et personnels, car elle est moins recherche d'une excellence que visée d'un accomplissement, d'un épanouissement. La morale, au contraire, se manifeste comme une instance contraignante, comme une exigence universelle s'adressant à tous les hommes de bonne volonté soucieux de ce qui est requis pour être juste. »*

(Prairat, 2007)

*« La morale évoque des règles précises voire codifiées, édictées par une autorité externe et qui s'imposent aux consciences et aux comportements. L'éthique, au contraire, est perçue comme un dynamisme personnel, une préoccupation globale et créative de donner sens à ce que l'on fait, de choisir en conséquence ses valeurs et ses priorités, d'y conformer sa pratique.»*

(Falise et Régnier, 1992, p. 57, cité dans Mercier, 1997, p. 15)

En retenant cette approche, appliquée aux entreprises, l'éthique pourrait relever des préoccupations des entreprises, ou tout au moins des entrepreneurs, qui voudraient réfléchir à des règles de bonne conduite dans le cadre de leur activité.

C'est bien dans ce sens que l'entend Wunenburger, pour qui l'éthique se développe là où la morale demeure trop abstraite, lointaine ou non applicable. Pour Wunenburger, l'éthique se développe sur quatre axes : un axe bâti sur les échecs de la morale objective et visant à formaliser des éthiques appliquées à des domaines très spécifiques (éthique économique et financière, éthique de la recherche,...) ; un axe visant à instituer juridiquement des règles éthiques afin de délimiter le périmètre d'action de domaines liés aux innovations technologiques (domaine de l'information, de l'informatisation,...) ; un axe de moralisation des actions économiques ou sociales, par exemple (les droits de l'homme,...) et enfin un axe visant à gommer le questionnement éthique dans des aspects de la vie sociale (Wunenburger, 1993).

La troisième approche, radicalement différente des précédentes, appréhende l'éthique comme un cadre de réflexion permettant de forger les concepts nécessaires à l'établissement d'une morale. « L'éthique représente ici une méditation transcendante rendant possible la réflexion morale en lui fournissant une sorte de logistique conceptuelle » (Prairat, 2007, p. 11).

Enfin, dans une quatrième approche, la morale concerne « tout ce qui dans l'ordre du bien et du mal, se rapporte à des lois, des normes ou des impératifs ». L'éthique est vue « comme un questionnement qui précède l'idée de loi morale », une « intuition », qui amène « la perspective du sujet, de la parole et du désir singuliers », ce qui en fait une « puissance de renouvellement qui empêche la clôture, et le sommeil dogmatique de la morale en la réinterrogeant dans ses normes et ses règles » (Prairat, 2007, p. 12).

L'entreprise se situe donc davantage dans le registre de l'éthique que de la morale, ce à plusieurs titres.

- L'éthique (deuxième approche) est une mise en pratique située de règles universelles, nécessitées dans l'entreprise par des situations spécifiques liées à ses activités.
- Au sein de l'entreprise, notamment lors de situations nouvelles (activités dans des pays aux règles non homogènes, usages de nouvelles technologies...), les lois existantes peuvent aussi être questionnées, ce qui demande de sortir de l'« institué » (la morale) pour entrer dans l'« instituant », l'éthique.

Par ailleurs, plusieurs arguments soutiennent que l'entreprise est amoral (ne peut se situer qu'en dehors du registre de la morale).

On peut tout d'abord soutenir que l'entreprise ne peut être concernée par la morale et n'est pas censée l'être, car la morale telle qu'on l'entend dans le cadre historique de l'Occident contemporain, est fondée sur deux prémisses qui ne sont pas – et ne peuvent être par définition – respectées dans le cadre de la relation salariale : la liberté du sujet (le libre-arbitre) et l'égalité en droits. Dans l'entreprise, ou l'organisation salariale, ces deux principes sont incompatibles avec la situation de subordination induite par le salariat. Dans ce cadre, le salarié loue son temps au patron contre salaire, et le patron dispose de ce temps. Des limitations sont certes induites par le droit du travail et les conventions collectives, mais la notion de subordination demeure. Ainsi, la notion de démocratie qui est un acquis dans la société civile, ne l'est pas au sein de l'entreprise (sauf dans les SCOP, où une personne égale une voix). Cela exclut donc de parler d'une *morale*, par définition universelle, qui pourrait guider l'action en entreprise.

Pour aller dans le même sens, Comte-Sponville (2004) dénie toute posture morale à une entreprise, comme au capitalisme dans son ensemble. Il les taxe d' « amoralité » et non d'immoralité, le *a* privatif exprimant le fait qu'ils ne sont ni moraux ni amoraux, mais simplement hors de ce registre. Ce qui rejette toute responsabilité autre que juridique sur les individus eux-mêmes au sein de l'entreprise.

Le philosophe Ruwen Ogien (2007) distingue droits et valeurs : on peut se battre pour des droits sans pour autant adhérer aux valeurs qu'ils défendent. Il invite donc à distinguer le respect de la loi, de l'adhésion à certaines valeurs, et cela semble s'appliquer particulièrement bien à la situation des entreprises.

L'éthique avec sa dimension plus « située », plus concrète, (dans la deuxième approche) peut-elle alors être mobilisée pour rendre compte des efforts de l'entreprise pour réguler son comportement au-delà du strict respect des lois en vigueur ? Si l'on admet que les entreprises pourraient avoir des préoccupations éthiques (et non pas morales), il reste cependant à se demander à quel type de responsabilité cela renvoie, comment une telle responsabilité se traduit, à qui et sous quelle forme l'entreprise rend-elle des comptes sur le respect de ces règles éthiques ? Quelle est la sanction et qui l'applique ?

Ce sont ces questions qui vont orienter les caractéristiques d'un enseignement de R.S.E. propre à faire évoluer les comportements managériaux.

## **2. La *Business Ethics* et la responsabilité s'enseignent-elles ?**

La R.S.E. s'appuie sur une démarche volontariste de régulation économique et sociale. Elle se matérialise principalement par des supports de communication proactifs ou réactifs.

*« La majorité des entreprises multinationales, de leurs fournisseurs et sous traitants, soumis à la pression de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire dans un contexte d'hypercompétitivité, reste étrangère à l'approche R.S.E. ou limite son action à un patchwork mal intégré de pratiques isolées mais médiatiques. »*

(Brabet, 2010)

Pour certaines entreprises au contraire, la R.S.E., comme support de la régulation favorise la prise en compte d'exigences de développement durable. En se focalisant sur les impacts réels

de la R.S.E., le risque est d'oublier les enjeux de son enseignement. En d'autres termes, celui-ci repose alors soit sur la présentation de cas d'entreprises pionnières et exemplaires, dans lesquelles est mis en lumière un engagement sociétal et social de l'entrepreneur et qui négocient leurs activités avec leurs stakeholders soit sur la présentation des lois, des directives, des conventions contraignantes ou incitatives, matérialisées par des indicateurs sociaux, environnementaux et d'innovation.

Si l'approche instrumentale, présentée dans un premier point, va au-delà de ce contenu limité, nous montrons qu'elle ne répond pas pour autant aux objectifs recherchés.

### **2.1. L'approche instrumentale et la réflexivité sur les indicateurs de gestion**

Dans cette option, il s'agit de centrer l'enseignement de la R.S.E. dans des instruments de cette dernière : à la fois les textes et les certifications qui existent et leur caractère non contraignant, et la présentation de démarches d'entreprises visant à obtenir ces certifications. Engager une présentation du cadre juridique de la R.S.E., nous conduit à déconstruire les indicateurs qui permettent de communiquer auprès des membres et des parties prenantes de l'entreprise.

Cette partie sur les indicateurs inclura vraisemblablement un moment réflexif sur la non-neutralité et le fonctionnement de ces indicateurs, appuyé sur les travaux de recherche concernant le pilotage et la mesure de la performance. Les enjeux des indicateurs de gestion sont aujourd'hui clairs :

*« [l'objectivation des mesures, quantitatives et qualitatives] est réalisée au moyen de trois processus, respectivement la catégorisation, l'inscription et (souvent mais pas toujours) la quantification, qui ensemble contribuent à réduire la complexité au prix du voilement de presque toutes les subjectivités inhérentes au monde social, de sorte que, sous une apparence objective, ce monde apparaisse légitime et irréfutable. »*

(Bourguignon, 2007, p. 227)

*« Par exemple, la catégorisation consiste à classer des clients selon différents segments de clientèle ; l'inscription consiste à élever les préférences supposées du client " moyen " de chaque segment au rang d'objectifs organisationnels et de mesures ou critères d'évaluation de la performance ; et la quantification à représenter en termes quantifiés ces artefacts. Les mêmes processus prennent place en GRH lorsqu'on catégorise les salariés en différentes catégories, lorsqu'on inscrit leurs compétences dans des descriptions de poste et leurs actions (résultats, comportements) dans des systèmes d'appréciation et éventuellement lorsqu'on mesure leurs réalisations par des indicateurs quantifiés. »*

(Bourguignon, 2009, p. 4)

L'objectivation des processus organisationnels ainsi réalisée par les indicateurs détourne les individus de leur responsabilité globale, en segmentant la représentation de la réalité, et en « voilant » toute perception globale de cette réalité, et des liens de causes à effet qui y existent. Les indicateurs ont par ailleurs une conséquence paradoxale, puisqu'ils peuvent captiver l'attention des individus au détriment d'une réflexion éthique d'ensemble.

Si cette option présente l'avantage de circonscrire assez clairement le périmètre de la R.S.E. à enseigner, et d'éveiller l'esprit critique des étudiants face à un appareillage de gestion qui peut apparaître à première vue comme un simple effort de mise en conformité, elle ne laisse de place ni à l'examen du niveau méso, soit une vision globale des processus de l'entreprise menant à sa responsabilité ou à son irresponsabilité, ni à l'examen du niveau macro, c'est-à-

dire ce que représente la R.S.E. dans le système de légitimation du capitalisme, des entreprises, des raisons pour lesquelles une telle légitimation est ressentie comme nécessaire. De plus, elle ne suggère aucune posture aux étudiants, en tant que futurs managers, pour promouvoir des comportements éthiques *des et au sein des* entreprises.

Le recours à une option plus large, qui présenterait la manière dont l'entreprise peut effectuer un travail éthique, s'avère une piste intéressante mais qui demande de résoudre préalablement deux questions :

- Comment inscrire la responsabilité au-delà du niveau individuel, au sein de processus organisationnels ?
- Comment accompagner une réflexivité sur les pratiques, soutien d'une dynamique éthique ?

## **2.2. Approche « éthique » : processus et réflexivité sur les pratiques**

### **2.2.1. Niveau individuel vs niveau des processus**

En admettant que l'entreprise soit impliquée dans le registre éthique, l'une des questions essentielles porte sur le « qui » : qui produit et qui est responsable de ces règles éthiques? C'est là la faille du concept de responsabilité appliqué à l'entreprise : soit elle est juridique et elle n'est autre que le respect – plus ou moins adapté aux exigences de l'action – de lois, règlements et codes, soit elle va plus loin, elle se pose comme éthique et il s'agit alors de s'interroger sur des appuis identifiés dans l'instance « entreprise ». La référence à une exigence éthique dans le cadre de l'entreprise renvoie donc dans un premier temps aux individus qui s'y trouvent : ils sont seuls dépositaires d'une responsabilité, et peuvent constituer le sujet qui s'engage à assumer cette responsabilité.

Cependant, si l'on en reste à ce niveau strictement individuel, la R.S.E perd son contenu et son enseignement ne résume qu'à une collection d'anecdotes. Afin que l'éthique ne soit plus portée seulement par le niveau individuel, on peut proposer que les notions de la philosophie morale (bien, mal, justice,...) soient remplacées par une approche plus sociologique (pouvoir, légitimité, rationalité) (Lecours, 1995). La notion de responsabilité personnelle est abandonnée pour celle de responsabilité corporative dans une perspective non pas simplement collective mais organisationnelle (Mahoney, 1990). « La responsabilité collaborative n'est plus ponctuelle ou extérieure, mais bien attachée aux conséquences des fonctions usuelles de l'entreprise » (Mahoney, 1990).

S'intéresser aux processus organisationnels et envisager que la responsabilité et l'irresponsabilité trouvent leur source dans ces processus ouvre la voie à l'élaboration d'un enseignement de la R.S.E. certes porté par de finalités opérationnelles mais structuré par une démarche réflexive.

### **2.2.2. La réflexivité sur les pratiques**

En parallèle de cette approche descendante, une approche ascendante est intéressante. Celle-ci serait portée par les pratiques et rejoindrait le modèle de réflexions entamées dans le cadre des cursus de médecine, où la question se pose avec acuité.

Examinant les propositions du Rapport Cordier de 2003, *Éthique et professions de santé*<sup>2</sup>, le rapport du Comité consultatif national d'éthique (Avis n° 84 du 29 avril 2004) s'attache notamment à « la concrétisation des projets de formation à l'éthique médicale » :

« il s'agira entre autres (...) d'aborder les difficultés que pose l'idée même d'un enseignement en éthique, dès qu'il est entendu que l'éthique médicale ne peut faire l'objet d'un savoir normatif à l'instar de la déontologie »

(Avis n° 84, p. 3)

Cette réflexion nous intéresse directement pour l'enseignement de la R.S.E.

Il apparaît qu'à l'issue d'un enseignement qui viserait à des comportements éthiques en entreprise, un étudiant doit avoir acquis une *posture* au questionnement, à l'inquiétude, une aptitude à s'extraire de la routine pour être toujours *présent* à ses actes, et non pas seulement un contenu de ce qu'est l'éthique en entreprise (qui relève plutôt de la déontologie) :

«La question essentielle n'est pas tellement de savoir comment " enseigner " l'éthique (si tant est qu'on puisse l'enseigner à proprement parler), que de faire partager une réflexion éthique sur le sens de la démarche de soin » (p. 9) « Un questionnement sur la pratique de l'activité » – ici médicale, mais que l'on pourrait transposer à n'importe quelle activité, sur les aspects des interactions et impacts sur les parties prenantes – « a sa place dans une réflexion éthique ». En s'arrêtant « aux détails du quotidien », « l'éthique peut revêtir la forme d'une présence quotidienne au sein de l'acte de soin, d'une inquiétude, d'un questionnement au service de l'excellence » ; une distinction est faite entre « transmettre des normes ou une disposition au questionnement ? » (p. 10) ; « les normes ne peuvent être que la source inspiratrice d'un questionnement » (p. 11) ; « la déontologie fixe le cap mais ne saurait tenir lieu de réflexion éthique » (p. 11).

Cependant, la centralité d'une réflexion éthique sur les pratiques ne signifie une responsabilité exclusivement individuelle des actes, mais doit au contraire servir de base à la construction d'une responsabilité collaborative (attachée aux conséquences des fonctions usuelles de l'entreprise), et qui se construit de manière incrémentale et à travers une réflexivité collective.

La réflexivité doit alors intervenir à trois niveaux interconnectés :

- la conception des processus (tel processus est-il bien utile ? quels sont effets sur la surveillance et le contrôle des individus?) ;
- le partage des processus alors que leur mise en œuvre est généralement parcellaire et voile une vision d'ensemble ;
- la mise en œuvre elle-même (tel processus est-il vraiment appliqué ?).

### **2.2.3. Réflexivité au quotidien et responsabilité**

Comment se combine une réflexivité au quotidien, et le fait de déléguer, d'une certaine manière, sa responsabilité en tant qu'individu à des processus organisationnels, dont l'objet même est de ne pas rendre l'individu seul porteur de la responsabilité éthique ?

Cela implique d'organiser la possibilité du passage d'un rôle à l'autre : du rôle consistant à suivre un processus « labellisé » comme éthique (et dans lequel on délègue sa responsabilité), au rôle dans lequel il est légitime de questionner l'éthique des comportements et des processus. Cela peut par exemple prendre la forme de moments formels de partage des pratiques.

En résumé, on peut identifier deux grandes options. La première consiste en un enseignement purement instrumental (comment obtient-on une certification, la construction des indicateurs, la présentation d'un rapport) avec un peu plus de réflexivité (non neutralité des indicateurs,

concordance entre le discours et les pratiques, manipulations et dérives possibles) dans une version plus élaborée. Mais il n'est pas certain que cette option corresponde aux objectifs de l'enseignement, qui est de changer les modes de gestion.

La seconde option est un enseignement visant à « faire partager une réflexion éthique sur l'activité » : formation initiale renforcée en Humanités, relayée ensuite par une « formation » continue, prenant la forme d'un suivi dans le cadre de l'activité, pour accompagner l'aspect incrémental, la vigilance, les questionnements face à des situations nouvelles ou délicates.

### **Conclusion**

Notre analyse de la R.S.E. comme corpus de connaissances nous mène à la considérer comme une capacité non seulement à obtenir une certification, à construire des indicateurs mais aussi à créer un environnement propice au questionnement éthique sur le sens de l'activité chez tous les membres de l'organisation.

La responsabilité de l'entreprise porte donc d'une part sur l'éthique comme mise en pratique située d'une morale universelle (deuxième approche, cf. Chapitre 1.) et d'autre part sur l'éthique comme cadre de réflexion et de questionnement de la morale et des pratiques existantes (quatrième approche) : le manager ne fait pas que maintenir un cadre mais contribue aussi à la construction de normes et d'indicateurs dans un environnement changeant.

Comment enseigner ce type de connaissances ?

Si l'on admet que seuls les individus peuvent avoir une responsabilité, et peuvent seuls constituer le sujet qui s'engage à assumer cette responsabilité, la notion de R.S.E. demeure une aporie et son enseignement se limite à des questions de certifications ainsi qu'à une critique des indicateurs.

Pour fonder un enseignement de RSE propre à impulser chez les étudiants une réflexion sur les comportements en entreprise et des entreprises, c'est l'articulation entre la responsabilité individuelle et la responsabilité de l'entreprise par le biais des processus qui doit être soulignée. Dans cette optique, plusieurs pistes peuvent être explorées.

- Avoir recours au cadre néo-institutionnel.

L'entreprise est une organisation encadrée dans la société. Les cadres d'analyse permettant de représenter et de rendre plus concrètes les interrelations entre de multiples acteurs : ONG, syndicats, Eglises, agences de normes, experts, institutions publiques... sont pluridisciplinaires : Droit, Sciences politiques, Sciences de gestion, Sciences économiques, Sociologie, et Histoire... (Capron & Quairel, 2004). Ces cadres permettent l'appréhension de problématiques diverses et nécessaires sur les questions de responsabilité.

- Accorder de l'importance à l'enseignement des Humanités (Philosophie, Histoire...), nécessaire à la mise en perspective des réflexions sur l'éthique.
- Construire un cadre permettant à la réflexivité de s'exercer de manière collective, accompagnée, et itérative, sur les conditions concrètes de l'activité. Ce cadre implique, en plus de la formation initiale, une formation continue afin que les individus au sein du collectif de travail se sentent à la fois compétents et légitimes pour « surveiller » les signaux d'une éventuelle irresponsabilité.

- Accompagner les individus et les collectifs au travail dans leur représentation des troubles liés à des situations inconnues ou illisibles du point de vue éthique. Quand les normes ne suffisent plus à catégoriser le réel, il ne suffit pas de délibérer seul ou en collectif de ces normes. Il faut proposer des parcours (de formation) de nature réflexifs visant à la construction d'un argumentaire par lequel le collectif peut reconnaître comme éthique une nouvelle norme. Pour les membres du collectif, il ne s'agit pas de faire valoir ses arguments afin qu'ils soient reconnus comme éthiquement bons ou mauvais mais de construire une représentation éthique de ses nouvelles situations de travail. En ce sens la compétence acquise lors de ce processus réflexif est une compétence inter-communicationnelle sur l'éthique et non une compétence à caractère éthique et reconnue par tous.

Enfin, ces propositions ne doivent pas faire oublier que les limites matérielles à la R.S.E. demeurent : la responsabilité au sens où nous l'avons définie devient moins facile à exercer dans les organisations de très grande taille et/ou multi-divisionnalisées, ainsi qu'en raison de la vitesse et de la simultanéité des activités, du rôle grandissant des machines qui comptent et surveillent à la place des individus (déclin de la supervision directe).

Cette réflexion sur le contenu de la R.S.E. et la forme que pourrait prendre son enseignement demande à être prolongée par un travail empirique sur deux axes : l'un portant sur les pratiques actuelles d'enseignement de la R.S.E. afin d'en identifier leur fondement et de les confronter avec les pistes suggérées en conclusion : l'autre portant sur la trajectoire en entreprise des connaissances acquises lors de la formation initiale : sont-elles mobilisées, actualisées, et si oui comment, et quelles sont leurs éventuelles limites.

### Notes

1. « Association académique fondée en 2002 dans le but de promouvoir la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les cursus de formation supérieure au management ainsi que dans le domaine de la recherche en gestion » (site internet de l'association : [www.aderse.org](http://www.aderse.org) – consultation du 20/02/2013).
2. Le Rapport Cordier remis le 19 mai 2003 est issu du travail d'une commission formée de 11 membres, dont un directeur d'hôpital, un conseiller d'État, sept médecins, une sage-femme et un cadre infirmier, portant sur la nature des besoins des professions de santé en matière d'éthique à dessein de proposer des pôles d'enseignement et de recherche en éthique médicale.

### Références bibliographiques

- BOURGUIGNON, A. Are management systems ethical? The reification perspective, dans *Moral Foundations of Management Knowledge* (édition de M. L. Djelic et R. Vranceanu), Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 221-243, 2007.
- BOURGUIGNON, A. Enseigner le contrôle de gestion, un piège éthique ?, dans *La place de la dimension européenne en Comptabilité, Contrôle, Audit*, 30<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de comptabilité, Strasbourg, 27-29 mai, 2009.
- BRABET, J. Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises, dans *La RSE est-elle psychologiquement responsable ?* (sous la direction de J. Brabet et J.-C. Dupuis), *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XVI (38), été 2010, 31-40, Paris, Éditions ESKA.
- CAPRON, M- F. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004.
- COMTE-SPONVILLE, A. *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel, 2004.

- CORDIER, A. Éthique et professions de santé, *Rapport remis Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées*, Paris, Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, mai 2003.
- DAVIS, K. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16, 312-322, 1973.
- FALISE, M. et RÉGNIER, J. *Repères pour une éthique d'entreprise*, Centre d'Éthique Contemporaine, 1992.
- GENDRON, C. Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahiers du CRISES* (sous la direction de P. R. Bélanger et B. Lévesque), Coll. Working Papers, Études théoriques, n° ET0004, fév. 2000.
- HALL, P. et TAYLOR, R. La science politique et les trois néo-institutionnalismes, *Revue française de science politique (R.F.S.P.)*, 47(3-4), juin-août 1997, 469-496.
- LECOURS, P. L'éthique des affaires comme problématique sociale : une analyse sociologique, *Ethica*, 7(1), 59-80, 1995.
- MAHONEY, J. *Teaching business ethics in the UK, Europe and the USA: a comparative study*, London, The Athlone press, 1990.
- MANNER, M. H. The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 93(53), 53-72, 2010.
- MERCIER, S., *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de Doctorat, Université Paris IX Dauphine, 1997.
- OIGIEN, R. *L'Éthique aujourd'hui – maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard, Coll. Folio, Essais, 2007.
- PASQUERO, J. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique, dans *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (sous la direction de M.-F. Turcotte et A. Salmon), Sillery, QC, Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111, 2005.
- PRAIRAT, E. Introduction. Questions éthiques enjeux déontologiques, *Les Sciences de l'éducation - pour l'Ère nouvelle*, 2007/2, vol. 40, 7-17.
- WUNENBURGER, J.-J. *Questions d'éthique*. Paris, PUF, 1993.

### **Resumen**

Nuestro cuestionamiento ha ganado forma al inicio de nuestra actividad de formación en el dominio de la Responsabilidad Social de las Empresas (R.S.E.) con estudiantes en Ciencias de gestión. ¿Sobre que *corpus* de conocimientos debe recaer la R.S.E.? Nosotros podríamos ciertamente fijar el planteamiento en la *Business Ethics*, ayudada por una lógica instrumental y reforzada por un enfoque basado en los conceptos de ética y de moral. Sin embargo esta decisión suscita cuestiones más vastas sobre la empresa como *persona moral* y responsable, la naturaleza amoral del capitalismo, así como la responsabilidad de los individuos en la vida económica.

La iniciativa presentada se estructura en el análisis de las distinciones entre los conceptos de moral, de ética y de responsabilidad; esta nos permite aprehender nuevos ámbitos de formación para que la enseñanza de la responsabilidad social en la empresa contribuya efectivamente para cambiar los modos de gestión en el seno de las organizaciones.

**Palabras-clave:** Ética – Responsabilidad social – Formación a la gestión – Moral – Competencias

**Abstract**

Our research took shape during our training activities in the field of Corporate Social Responsibility (CSR), with students in Management. What body of knowledge is CSR based upon? We certainly could retain *Business Ethics* approach, supported by an instrumental logic, enhanced by an approach based on concepts of ethics and morality. However, this choice raises broader questions about companies as moral and responsible entities, the a-moral nature of capitalism and finally responsibility and/or irresponsibility of individuals in the economy. The approach presented is structured by the analysis of the distinctions between the concepts of morality, ethics and responsibility; it allows us to grasp new areas of training, so that social responsibility in business actually helps to change patterns of management in organizations.

**Keywords:** Ethics – Social Responsibility – Business Education – Moral Issues – Skills

**Resumo**

A nossa investigação ganhou forma durante a nossa actividade de formação na área da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), com alunos do curso Ciências de Gestão. Em que base de conhecimentos pode assentar a RSE? Poderíamos certamente apontar a abordagem *Business Ethics*, apoiada numa lógica instrumental, reforçada por uma abordagem baseada em conceitos de ética e de moral. No entanto, esta opção levanta questões mais profundas sobre a empresa como pessoa colectiva e responsável, sobre a natureza a-moral do capitalismo, assim como sobre a responsabilidade e /ou a irresponsabilidade dos indivíduos na vida económica. A abordagem apresentada é estruturada por meio da análise das distinções entre os conceitos de moral, de ética e de responsabilidade, que nos permite compreender novas áreas de formação para que o ensino da responsabilidade social na empresa contribua realmente para mudar os modos de gestão no seio das organizações.

**Palavras-chave:** Ética – Responsabilidade social – Formação na gestão – Moral – Competências