

**LA PRAXIS DE RESPONSABILITÉ COMME MANAGEMENT D'ACTION-
RUPTURE-APPRENTISSAGE, GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET
PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

Hélène Nikolopoulou, Maître de Conférences à l'Université Lille 3.

Centre Nord-Sud de Recherches en Sciences Sociales (NRCS, Maroc) et CEDIMES-Paris

mail: helene.nikolopoulou@orange.fr

LA PRAXIS DE RESPONSABILITÉ COMME MANAGEMENT D'ACTION- RUPTURE-APPRENTISSAGE, GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Résumé

Le but de cet article est de montrer que la praxis de responsabilité, forgée dans les notions aristotéliennes de médiété/médiation, est un paradigme incontournable du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Car, non seulement il fournit les moyens opérationnels appropriés et aptes à concrétiser dans les faits le bien commun et le développement humain, noyau dur du développement durable, mais il implique également un exercice permanent d'action-rupture-apprentissage et un processus de déconstruction-reconstruction des modes de penser et d'agir, de gérer et de gouverner. L'intégration stratégique, culturelle et structurelle du paradigme de la praxis de responsabilité dans les pratiques managériales permet la performance globale et une gouvernance légitime, démocratique et efficace des entreprises, acteurs-constructeurs du développement durable.

MOTS-CLES : Développement humain durable, Responsabilité sociale des entreprises, Droits humains, Démocratie, Management, Gouvernance, Performance.

Abstract

The purpose of this paper is to demonstrate that the responsibility praxis – forged through the Aristotelians notions of mediety/mediation – is a requisite paradigm of sustainable development and corporate social responsibility (CSR). Not only because this paradigm provides the appropriate and efficient tools to operationalize the sustainable development core principles such as common good and human development, but also because it entails a permanent exercise of action-rupture-learning and a process of deconstruction/reconstruction of the modes of thought and action, management and government. The strategic, cultural and structural incorporation of the praxis responsibility paradigm into the managerial practices improves the global performance and a legitimate, democratic and efficient governance of the firms, considered as the main sustainable development actors-constructors.

KEYWORDS : Sustainable human development, Corporate social responsibility, Human rights, Democracy, Managemen, Governance, Performance.

INTRODUCTION

Les concepts alternatifs de développement durable et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), apparus en réponse des acceptions étiquées et déformatrices du développement et de la performance, résument la nécessité de concilier les objectifs sociaux, économiques et environnementaux et de valoriser le noyau dur du développement durable qui est le bien commun, le développement humain, les droits humains et la démocratie.

Si les années 1970 et 1980 constituent les phases d'émergence et d'élaboration du concept de développement durable en inaugurant la réflexion sur les liens entre protection de l'environnement et développement humain et en avançant le concept d'éco-développement, les années 1990 et 2000 constituent les phases de mise en œuvre avec engagements concrets des gouvernements et démarches concrètes des entreprises.

Cependant, malgré l'ampleur de ces démarches, les concepts de développement durable et de RSE sont loin d'en finir avec les acceptions réductrices et les modalités d'application à géométrie variable qui caractérisent les politiques des entreprises et leurs pratiques managériales sur le terrain. Ainsi, tantôt le développement durable se cantonne à une simple protection de l'environnement en ostracisant la valorisation du développement humain, tantôt le développement humain s'affiche comme un programme prioritaire de la responsabilité sociale des entreprises mais en conservant la logique gestionnaire et comptable de la performance et la maximisation des profits comme le seul et unique objectif de l'entreprise. C'est d'ailleurs à cause de ces contradictions et incohérences constatées sur le terrain que les concepts de développement durable et de RSE se trouvent placés au cœur des controverses, les uns émettant des critiques sévères du type « contours flous, enveloppe vide, effet de mode, cosmétique », les autres plaidant pour leur qualité de paradigmes alternatifs.

Notre propos ici n'est pas de rentrer dans le labyrinthe de ces controverses mais de se concentrer sur les véritables enjeux des entreprises en ciblant notre problématique sur l'effectivité du noyau dur du développement durable tout en mettant l'accent sur les outils conceptuels et opérationnels appropriés et aptes à éliminer les obstacles qui entravent ces effectivités. Ce faisant, nous nous efforçons de fournir les bases solides, universelles et universalisables d'une conceptualisation-opérationnalisation du développement durable et de la RSE.

Notre approche est donc à la fois conceptuelle et praxéologique. Nous passons d'une approche conceptuelle intégrée où bien commun, développement humain, droits humains et démocratie constituent une unité organique à une approche praxéologique en mettant l'accent sur le

comment intégrer ces concepts pratiques de façon durable dans les représentations et lignes de conduite des acteurs, dans les choix politico-stratégiques, dans les systèmes de gestion et d'évaluation, dans les structures normatives et organisationnelles, dans le logiciel socioculturel des entreprises. Autrement dit, nous passons de l'intégration conceptuelle du développement durable à l'intégration identitaire durable des finalités du développement, au niveaux stratégique, structurel et culturel de l'action et de l'acteur.

Dans cette optique, l'intégration identitaire durable ne peut se faire sans mettre en mouvement un processus de déconstruction-reconstruction des significations étiquées et déformatrices des notions du développement, de la performance et du management mais aussi de la notion de la responsabilité dont l'acception classique ne fixe en son sein, ni les finalités de la praxis humaine, à savoir le bien commun, la justice sociale, la liberté, l'égalité, l'équité, ni les moyens appropriés et cohérents pour les atteindre.

C'est dans cette optique praxéologique et devant cette nécessité de déconstruction-reconstruction que nous proposons la praxis de responsabilité comme paradigme d'action-rupture-apprentissage qui, forgé dans les notions aristotéliennes de médiété/médiation, sert non pas à décrire la réalité ou à se conformer aux normes de la realpolitique mais à transformer les modes de penser et d'agir, de gérer et de gouverner tout en les guidant, en les (re)orientant et en les positionnant résolument dans les finalités de la praxis humaine (1). Appréhendée dans cette triple fonction paradigmatique d'action-rupture-apprentissage, la praxis de responsabilité comporte les ingrédients conceptuels et opérationnels applicables aussi bien dans l'agir individuel et collectif que dans l'agir stratégique-structurel-culturel des entreprises à la fois comme management d'action-rupture-apprentissage, démocratie interne et dialogue authentique (2). Enfin, nous analysons l'apport conceptuel et opérationnel de la praxis de responsabilité au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises autour de trois axes: outil d'effectivité du bien commun et du développement humain, source de légitimité démocratique et de performance globale des entreprises, praxis politique transformatrice universelle et universalisable (3).

1. LA PRAXIS DE RESPONSABILITE COMME PARADIGME D'ACTION- RUPTURE-APPRENTISSAGE

1.1. LES CARACTERISTIQUES INTRINSEQUES DE LA MEDIETE/MEDIATION

Le choix de forger le paradigme de praxis de responsabilité dans les notions aristotéliennes de médiété/médiation est justifié par les caractéristiques intrinsèques de ces notions et les significations pertinentes qu'elles dégagent pour la construction de la démocratie et de l'Homme libre comme forme de société et politique de civilisation.

Si Aristote dans *Éthique à Nicomaque* et dans *La Politique* définit la médiété comme une vertu éthique et une position qui s'éloigne à égale distance de toutes les formes constitutives du vice, il est à préciser que la signification de l'éthique dans la pensée aristotélicienne est foncièrement socio-anthropolitique et intrinsèquement liée aux principes et aux finalités de la praxis humaine regroupées dans le bien commun, à savoir la justice, la bienveillance, la concorde, l'économie comme gestion raisonnable des besoins. Ces finalités constituent des médiétés en soi, c'est-à-dire des vertus totales qui se démarquent résolument de toute forme de vice, à savoir des injustices, des intérêts auto-centriques, des opportunistes, des rapports de domination, des courses effrénées aux profits. On comprend alors pourquoi la médiété est synonyme d'une position ferme et d'une ligne de démarcation nette qui s'impose contre tous les vices qui, dans la pensée aristotélicienne, sont des voies déviantes qui annulent l'accomplissement du bien commun.

Or, la pensée aristotélicienne ne s'arrête pas à une problématique théorique du bien commun sans se penche sur sa concrétisation par les vertus pratiques. C'est là que réside la deuxième caractéristique intrinsèque de la médiété qui renvoie non seulement aux finalités de la praxis humaine mais aussi à une ligne de conduite appropriée pour les atteindre. La médiété devient alors une vertu pratique que les acteurs exercent par leurs choix et leurs actes délibérés, c'est-à-dire par des choix et actes qui exigent jugement et vigilance et qui restent résolument et durablement sur la ligne de démarcation de la médiété sans concessions et compromissions avec les vices.

Dès lors, il est clair que la médiété n'est pas une ligne de conduite qui tente de composer ou de concilier les vices et les vertus mais une ligne de conduite qui rompt définitivement avec le vice et qui est incompatible avec toute forme de déviance. La médiété est donc une ligne de conduite qui intègre organiquement la démarcation, la limite et la rupture mais aussi la réflexivité et l'émancipation. Car, pour pouvoir acquérir les capacités de jugement et de vigilance et les appliquer dans les différentes situations d'action, il faut s'imposer des auto-limites, des auto-contrôles et des auto-remises en cause. Et ces auto-impositions ne sont pas faciles à mettre en place puisque les tentations des vices sont irréductibles aux comportements humains. C'est dans ces auto-limitations réflexives et émancipatrices que réside la troisième caractéristique de la médiété qui met en exergue une ligne de conduite et de rupture réflexive et émancipatrice.

La quatrième caractéristique de la médiété est la dynamique d'apprentissage qu'elle mobilise grâce à l'intégration de la pédagogie de la médiation dont la clé de voûte est la structure ternaire du dialogue. La structure ternaire du dialogue est à appréhender dans le cadre de

l'apprentissage paideutique (du grec paideia à appréhender comme une pédagogie des valeurs à vocation socioculturelle) visant à renforcer la capacité de visibilité, d'évaluation et de jugement des avantages vertueux de la prise en compte de l'intérêt de l'autre dans l'intérêt de soi et ce, afin de prendre conscience des méfaits et des effets pervers des vices et de leurs voies déviantes.

La structure ternaire du dialogue est une démarche de médiation qui a pour but d'aider autrui à penser et à agir en médiété et pour les médiétés. La démarche de médiation peut se dérouler selon deux modalités: soit elle fait intervenir le médiateur, une tierce personne qui aide les individus à écarter leurs représentations partielles et partiales et à remettre en cause leurs comportements auto-centriques afin d'instaurer ou de restaurer le dialogue; soit, c'est l'individu, lui-même, qui s'investit du rôle du médiateur et, dans ce cas, le tiers inclus n'est pas une personne ou une institution extérieure mais c'est la réflexivité émancipatrice de l'individu qui s'active.

La médiation est alors un dialogue réflexif tri-directionnel : avec soi, avec et pour autrui. Le dialogue réflexif avec soi est une sorte d'aiguiseur critique qui apprend à se remettre en question et à remettre en question les positions autistes et les représentations étriquées et déformatrices. Le dialogue réflexif avec autrui introduit un mode de rapports relationnels fondés sur la logique de partenaire contre la logique maître-esclave et dominant-dominé. Le dialogue réflexif pour autrui est à la fois un dialogue orienté vers et pour les causes nobles et les finalités de la praxis humaine et un dialogue ouvert sur et pour les autres.

Ces caractéristiques intrinsèques du couplage médiété/médiation fournissent les ingrédients conceptuels et opérationnels pour forger la praxis de responsabilité comme paradigme d'action-rupture-apprentissage.

1.2. LA PRAXIS DE RESPONSABILITÉ ET SES FONCTIONS PARADIGMATIQUES

La première fonction paradigmatique de la praxis de responsabilité est la conception réorganisatrice de la responsabilité en termes de chaîne d'action but-moyen et de processus de responsabilisation en boucle. L'action responsable est une ligne de conduite intégrant les finalités constitutives du bien commun comme buts en soi et les composants du dialogue tri-directionnel comme modes d'agir et d'interagir. L'action responsable devient ainsi un processus de responsabilisation en triple boucle: la responsabilité de soi (se remettre en question et agir en conséquence), la responsabilité envers autrui (tenir compte des besoins et des aspirations des autres) et la responsabilité pour autrui (œuvrer pour aider l'autre à apprendre à se remettre en question).

Cette conception réorganisatrice transforme la conceptualisation et l'opérationnalisation de la responsabilité. Contrairement aux conceptions conséquentialistes qui mettent l'accent sur les conséquences des actes indifféremment des buts poursuivis et contrairement aux conceptions déontologiques qui se préoccupent des règles normatives indépendamment des moyens d'action, la praxis de responsabilité met l'accent à la fois sur le choix des buts et sur le choix des moyens. Et cette posture évaluative fait de la responsabilité une ligne de conduite réflexive et émancipatrice qui combat la passivité et le fatalisme, le conformisme et le suivisme a-critique.

La deuxième fonction paradigmatique de la praxis de responsabilité est la régulation transformatrice des acteurs responsables et de leurs modes d'agir et d'interagir. En intégrant la médiété/médiation, l'acteur responsable se construit par auto-régulation et auto-transformation et aide les autres à emprunter ces voies. L'agir responsable est un exercice permanent de déconstruction et de reconstruction des règles de conduite que l'acteur de médiété/médiation s'impose dans sa ligne de conduite tout en les transmettant dans les situations d'action dans lesquelles il opère. A ce titre, l'agir responsable est à la fois une pratique régulatrice-transformatrice de l'acteur, une compétence apprenante et un mode d'apprentissage de l'acteur, de l'action et de l'interaction.

L'interaction entre les acteurs responsables devient un dialogue authentique, un espace de médiété/médiation où les acteurs se recentrent sur l'intérêt général. Par « espace de médiété/médiation », nous désignons un mode de rapports relationnels fondés sur une ligne de conduite et de rupture commune contre les rapports de domination et les comportements déviants (Nikolopoulou, 2008a). Ainsi constitué, l'espace de médiété/médiation est un pôle commun de références sur lequel s'alignent une diversité d'acteurs, un espace donc pluriel et enrichi par la diversité mais surtout par la qualité de leurs rapports relationnels et de leurs modes d'interaction et de coopération. Et, dans le même temps, l'espace de médiété/médiation impose une ligne de démarcation et de vigilance contre les déviations et leurs causes profondes, visibles ou invisibles. L'espace de médiété/médiation est donc une implication active en termes de missions et une activation permanente du dialogue et de la responsabilisation en boucle.

L'espace de médiété/médiation conjugue un « espace de discussion » fondé sur l'inter-compréhension intersubjective » (Habermas, 1987; 1992) et un espace de « communauté critique » qui s'interroge sur les valeurs dominantes (Sandel, 1999), qui agit contre « les monologues parallèles » (Sen, 2006) et qui ne s'effrite pas en groupes d'intérêts additionnés et juxtaposés de type « ensembliste » (Castoriadis, 1996). Cette conjonction, épine dorsale de

l'espace de médiété/médiation, se traduit par un espace contextualisé en termes de partenaires et un espace contextualisable puisque les acteurs œuvrent, chacun dans leur périmètre d'action, pour faire du dialogue tri-directionnel une norme dominante et étendre les rapports de partenaire à l'ensemble de leurs interactions y compris dans leurs rapports avec l'environnement.

C'est sur cette double qualité contextualisée et contextualisable que repose la troisième fonction paradigmatique de la praxis de responsabilité et sa dynamique d'applicabilité dans les différentes situations d'action non pas comme une recette mais comme une source d'inspiration et d'apprentissage. Cette dynamique est due au caractère universel et universalisable des significations de la médiété/médiation qui sont identiques aux invariants de la démocratie et aux programmes des droits humains. L'acteur responsable s'approprie ces invariants et programmes et il œuvre pour les concrétiser en dépassant les frontières géographiques et les contingences socioculturelles et tout en prenant en compte les besoins diversifiés de l'Homme situé.

Grâce à cette triple fonction paradigmatique - conception réorganisatrice, pratique régulatrice et apprentissage paideutique - la praxis de responsabilité peut s'appliquer aussi bien dans l'agir individuel et collectif que dans l'agir organisationnel des entreprises comme modèle de gouvernance orienté vers la concrétisation du bien commun, du développement humain, des droits humains et de la démocratie.

2. LA PRAXIS DE RESPONSABILITÉ APPLIQUÉE DANS LES ENTREPRISES: MANAGEMENT D'ACTION-RUPTURE-APPRENTISSAGE, DÉMOCRATIE INTERNE ET DIALOGUE AUTHENTIQUE

2.1. LE MANAGEMENT D'ACTION-RUPTURE-APPRENTISSAGE

La première modalité d'application de la praxis de responsabilité dans les entreprises est la mise en place d'un management d'action-rupture-apprentissage qui consiste principalement à déconstruire la finalité de l'entreprise érigée autour de la maximisation des profits et à la reconstruire en termes de missions actives, vigilantes et pédagogiques de valorisation du développement humain, à commencer par la socialisation, la reconnaissance et l'optimisation des conditions de travail.

La mission de socialisation ne se réfère pas à un formatage des comportements ou à une imposition de normes sociales mais à un processus de « construction des identités socioprofessionnelles » des individus (Dubar, 1996). Si la socialisation est une mission importante de l'entreprise c'est parce que les risques de dé-socialisation, de désintégration, de

déshumanisation, de crise ou de perte identitaire sont bien réels et l'entreprise peut devenir un « lieu d'accoutumance aux injustices » (Dejours, 1998).

La mission de la reconnaissance écarte en principe ces risques puisqu'elle conjugue trois formes: la reconnaissance de l'individu comme personne et acteur, la reconnaissance du travail humain à partir des jugements de beauté et d'utilité, la reconnaissance des résultats du travail accompli en prenant en compte les facteurs-contraintes qui interviennent dans le processus du travail. Cependant, des entraves sur le terrain freinent, voire annulent ces formes de reconnaissance. Hormis la méconnaissance d'autrui et du travail accompli, l'hyperactivité au travail et le manque de temps, l'absence des interactions et de leur qualité, l'obstacle majeur est les rapports de domination car la reconnaissance est perçue comme une perte de pouvoir ou d'autorité de l'émetteur et un gain de pouvoir ou d'autorité du récepteur.

La mission de l'optimisation des conditions de travail pourrait remédier à ces entraves puisqu'il s'agit de prendre soin de la santé physique et psychologique des individus ainsi que de la qualité de vie et de la qualité de rapports relationnels au travail. Or, cette mission est loin de s'accomplir efficacement et les démarches du terrain de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) montrent que les obstacles auxquels est confrontée cette mission sont nombreux et notamment l'absence de systèmes de régulation démocratique individuelle et collective.

Ces multiples entraves des missions de socialisation, de reconnaissance et d'optimisation des conditions de travail mettent en évidence que la valorisation du développement humain doit impérativement inclure les missions de la démocratisation et de la responsabilisation.

2.2. LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE, DÉLIBÉRATIVE ET AGONISTIQUE

Nous arrivons ainsi à la deuxième modalité d'application du paradigme de la praxis de responsabilité dans les entreprises qui est la construction de la démocratie interne et de ses trois piliers fondamentaux, à savoir la démocratie participative, la démocratie délibérative et la démocratie agonistique. Pour écarter les dangers qui déforment le contenu de ces piliers et menacent leur réalisation effective, quelques précisions s'imposent.

La démocratie participative n'est pas à confondre avec les démarches du management participatif *soft* qui consistent à assouplir les systèmes de communication sans remettre en cause les clivages entre pilotage stratégique et services fonctionnels et/ou opérationnels (Reynaud, 1993) et les clivages entre conception et exécution du travail (Linhart, 1994). La démocratie participative est en revanche synonyme d'un réel pouvoir de parole des salariés qui les rend légitimes comme partenaires dans les processus décisionnels et dans l'élaboration des orientations stratégiques et des contrats d'objectifs.

Ainsi, la démocratie participative est intrinsèquement liée à la démocratie délibérative. Celle-ci se réalise grâce aux stratégies réflexives de tous les acteurs de l'entreprise et surtout grâce aux systèmes réflexifs de gestion qui diffusent une culture de dialogue authentique et de décision collective contre les décisions unilatérales imposées et contre les injustices quotidiennes vécues, les discriminations professionnelles ou les traitements inéquitables.

La démocratie participative et délibérative vont inévitablement de pair avec la démocratie agonistique dont la figure emblématique est la dynamique réflexive de l'action collective, des mouvements sociaux et des contre-pouvoirs, dynamique qui se construit dans et par les contre-propositions et contestations constructives mais aussi dans et par l'action-rupture-pédagogie commune contre les comportements individualistes, fatalistes et suivistes.

Un obstacle majeur auquel bute la construction de la démocratie interne à l'entreprise est la construction et la consolidation de la coopération et de la confiance. Si la coopération et la confiance sont mises en exergue comme « lien social » (Orléan, 1994), il n'en reste pas moins que ces liens sociaux ne se décrètent pas mais se construisent par les acteurs constamment vigilants pour la qualité relationnelle et contre les opportunismes et les rapports de domination. Comme le souligne Friedberg (2008), la confiance constitue « un ingrédient essentiel de la coopération mais elle ne garantit ni la stabilité de la relation, ni la suspension de l'opportunisme irréductible des comportements humains ». La coopération n'est donc pas un état qui s'acquiert une fois pour toutes mais un processus relationnel qui comporte plusieurs états tels que le conflit, le pouvoir et la négociation, la confiance. Or, si la confiance est une relation dans laquelle les jeux de pouvoir sont absents, cette absence est provisoire et les jeux de pouvoir peuvent re-jaillir au gré des vicissitudes de la relation.

Un autre obstacle majeur auquel se heurte la construction de la démocratie est la production d'une violence multiforme au travail dont le harcèlement moral est une forme très répandue dans les entreprises. Or, le harcèlement moral au travail ne relève pas uniquement des pathologies managériales, des comportements pervers narcissiques et des comportements du zèle et du culte de la performance étudiés par Hirigoyen (2001) mais aussi d'une « situation sociale et historique où l'individualisme s'affirme et où les institutions et les collectifs ne jouent plus leur rôle de référence et de protection » (Le Goff, 2000). Dans tous les cas, la violence détruit les relations de coopération et de confiance, transgresse les valeurs démocratiques et les règles du bien vivre ensemble (Sanchez-Mazas et Koubi, 2005) et brise la solidarité des collectifs (Dejours, 2007).

2.3. DIALOGUE AUTHENTIQUE ET RESPONSABILISATION EN BOUCLE

Pour écarter ces obstacles majeurs de la construction de la démocratie, il est indispensable que les dirigeants s'investissent activement dans la mission de la responsabilisation en boucle, c'est-à-dire activer le dialogue tri-directionnel et le propager comme règle de conduite afin que le fonctionnement global de l'entreprise devienne un espace de médiété/médiation. Car, la mise en place du dialogue tri-directionnel et de l'espace de médiété/médiation permet de faire fonctionner efficacement les droits piliers de la régulation démocratique et de promouvoir l'intérêt général.

Or, l'intérêt général n'est pas une addition d'intérêts auto-centriques et d'arrangements claniques mais une participation égale de tous à la valorisation du développement humain et à la construction de la démocratie interne. Si chacun se campe sur son propre intérêt sans prendre en compte l'intérêt de l'autre dans l'intérêt de soi ou s'il appréhende l'intérêt général selon ses lunettes partiales et partielles ou s'il déforme le dialogue en monologues parallèles, ces comportements portent atteinte à l'ensemble des piliers de la démocratie. L'individualisme grim pant, les relations inter-individuelles concurrentielles, le silence et la peur de perdre son emploi montent en flèche et propagent, au lieu de la culture du dialogue et de la décision, l'inculture de la violence et un climat généralisé de méfiance et de défiance qui amenuisent autant la dynamique de l'action collective que la réflexivité émancipatrice de l'action délibérative. Comme le souligne Rosanvallon (2006), le danger majeur qui menace la démocratie est la défiance qui embourbe l'action collective dans l'impolitique, l'apathie, l'a-critique. Dans ces conditions, une déliance se crée au sein de l'action collective mais aussi entre les autorités décisionnaires et les contre-pouvoirs et cette déliance a comme conséquence à la fois l'hégémonie des décisions unilatérales et l'enlisement des instances de contrôle. La réflexivité émancipatrice ne peut s'activer ni de la part des dirigeants, ni de la part de l'action collective pour faire fonctionner efficacement la démocratie participative, délibérative et agonistique.

Par ailleurs, le dialogue en triple boucle est un outil incontournable du management d'action-rupture-apprentissage et une arme essentielle contre toute forme de violence et de banalisation de la violence et ce, grâce au processus de déconstruction-reconstruction. D'une part, le dialogue tri-directionnel ne se contente pas de propager les vertus de la qualité relationnelle fondée sur les rapports de partenaires mais il s'efforce de déconstruire les sources pathogènes des violences en légitimant les conflits constructifs et en recentrant les conflits décentrés autour des véritables enjeux. Et ce recentrage est d'autant plus utile puisque les expériences du terrain montrent que très souvent les conflits dégénèrent à cause du déplacement et de la perte

de visibilité de leurs enjeux initiaux de sens. D'autre part, le dialogue tri-directionnel est une structure agissante et mobilisatrice non seulement contre les comportements narcissiques qui produisent le harcèlement moral et sa banalisation, mais aussi contre les comportements fatalistes et suivistes qui reproduisent, *in facto*, cette banalisation.

Les multiples entraves des missions de valorisation du développement humain ainsi que les multiples difficultés de la construction de la démocratie interne aux entreprises montrent clairement la nécessité de l'intégration du paradigme d'action-rupture-apprentissage non seulement dans la sphère politico-stratégique mais aussi dans la sphère socioculturelle des représentations et des règles de conduite ainsi que dans la sphère structurelle des systèmes de gestion et des méthodes d'évaluation. Car, derrière ces entraves et difficultés se trouvent explicitement ou implicitement une large palette de conceptions déformatrices qui façonnent les pratiques de gestion et leurs instruments. Autrement dit, les missions de valorisation du développement humain ne peuvent s'accomplir effectivement sans déconstruction-reconstruction des pathologies aussi bien managériales que socioculturelles.

Les pathologies managériales désignent les pratiques exerçant de fortes pressions aux salariés : surcharge du travail, mutations de postes sans accompagnement de formation, objectifs inatteignables, résultats attendus dans des délais trop courts, prédominance des critères quantitatifs, évaluation individualisée des performances. Ces pathologies engendrent un stress structurel et durable qui a des effets pervers et contre-productifs sur les entreprises et les salariés. Leur déconstruction est donc une priorité stratégique du management d'action-rupture-apprentissage mais cette déconstruction passe nécessairement par une métamorphose socioculturelle cristallisée dans les systèmes de gestion et d'évaluation, à commencer par l'appropriation du travail humain comme droit humain fondamental et bien commun. Il ne s'agit pas d'annuler les systèmes de gestion et d'évaluation mais de renverser leurs pratiques déviantes qui réduisent « le travail en production » en lui ôtant la créativité et l'imagination et de remplacer les « méthodes d'évaluation individualisée des performances par des « méthodes qui favorisent la coopération et la solidarité des collectifs » (Dejours, 2009).

A cet égard, le rôle du management d'action-rupture-apprentissage est largement pédagogique et socioculturel. Pour s'attaquer aux pathologies managériales, le passage obligé est un exercice permanent des vertus de l'acteur de médiété/médiation qui ne se réduit pas à un management de proximité physique ou psychologique. Car, ce qui importe c'est de renoncer aux consignes productivistes des dirigeants plutôt que d'être plus disponibles auprès des équipes de travail. Et la responsabilité suprême incombe aux dirigeants qui « doivent

encourager les managers à être assertifs et notamment leur permettre de dire « non » à des objectifs inatteignables » (Albert, 2008).

En d'autres termes, le management d'action-rupture-apprentissage n'est pas la seule affaire des managers de même que la figure d'acteur de médiété/médiation ne concerne pas que les gestionnaires de conflits. L'exercice durable de la médiété/médiation, figure emblématique de la praxis de responsabilité, s'étend sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise et devient une règle de conduite dominante, enracinée dans le logiciel socio-culturel de l'institution et cristallisée dans les systèmes de gestion. C'est par cet exercice durable et généralisé de la médiété/médiation que les acteurs individuels et/ou institutionnels s'approprient les invariants des droits humains comme normes et moyens d'action pour se dés-approprier des significations pathologiques socioculturelles qui sous-entendent et façonnent les pathologies managériales. Il s'agit donc de s'attaquer non seulement aux pathologies managériales mais à toute sorte de pathologies et notamment aux « pathologies sociales » qui, selon Honneth (2007) renvoient à l'ensemble des violations de l'auto-réalisation individuelle et de la reconnaissance, tant dans la sphère de l'amour et des liens affectifs que dans la sphère juridico-politique et celle de la considération sociale.

En déstructurant les pathologies tous azimuts et en agissant à la fois sur le plan stratégique-culturel-structurel, la praxis de responsabilité appliquée dans les entreprises fournit les bases solides, saines et durables d'un modèle de gouvernance démocratique, légitime et efficace pour l'effectivité du développement humain et de la performance globale.

3. L'APPORT CONCEPTUEL ET OPERATIONNEL DE LA PRAXIS DE RESPONSABILITE AU DEVELOPPEMENT DURABLE DES ENTREPRISES

3.1. EFFECTIVITÉ DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET DU BIEN COMMUN

Le premier avantage qu'apporte l'application de la praxis de responsabilité dans les entreprises est l'élimination des obstacles qui entravent l'effectivité du développement humain et du bien commun. Ces obstacles puisent leurs sources dans les tensions, les incohérences et les contradictions notamment entre les objectifs annoncés de valorisation du développement humain et le vécu des salariés sur leur lieu de travail, vécu qui illustre plutôt des sentiments de frustration en aval et des pratiques de dévalorisation en amont. Ce qui ressort de façon récurrente des témoignages, qu'il s'agisse de cadres ou d'employés c'est leur sous-considération à la fois comme personne et acteur dans l'entreprise. Les obstacles de la démotivation, de l'absentéisme, du désengagement et de la de-responsabilisation ne sont que la partie visible de l'iceberg puisqu'en filigrane se profile l'obstacle majeur, celui de l'absence

de l'appropriation identitaire du travail humain et de l'Homme au travail comme valeurs en soi et sujets de valorisation.

Or, cette appropriation identitaire est le point d'orgue de la praxis de responsabilité puisqu'elle fixe les invariants universels des droits humains et de la démocratie comme finalités et moyens d'action. Pour la praxis de responsabilité, les droits humains ne sont pas uniquement des normes déontologiques mais aussi et surtout des programmes réflexifs d'action-rupture-apprentissage qui déterminent aussi bien les finalités de la praxis humaine que les moyens opérationnels appropriés pour les atteindre. C'est l'intégration stratégique, culturelle et structurelle de ces finalités et moyens dans les lignes de conduite qui transforme les pratiques des acteurs en les responsabilisant afin qu'ils se mobilisent pour transformer les structures normatives et organisationnelles des entreprises.

C'est essentiellement grâce à cette appropriation identitaire des droits humains et de la démocratie que la praxis de responsabilité devient un outil d'effectivité du bien commun et du développement humain et un outil d'élimination des obstacles comportementaux qui entravent ces effectivités. Car, cette appropriation identitaire n'est ni une approche d'engagement volontaire, ni une approche de justiciabilité normative mais une approche constructiviste de changement conjuguant auto-transformation des lignes de conduite et transformation des règles de conduite. Et c'est dans cette « conjonction des régulations transformatrices auto-imposées et hétéro-imposées » que se concrétise la praxis de responsabilité comme « ligne de conduite appropriative des droits humains et de la démocratie » (Nikolopoulou, 2010).

D'une part, les démarches d'engagement volontaire restent cantonnées, soit dans une éthique personnalisée des dirigeants sans régulations transformatrices cristallisées dans le fonctionnement global de l'entreprise (stratégique, culturel et structurel), soit dans une éthique formalisée en codes de conduite accompagnés souvent d'un certain nombre de dérives: contenu flou, absence des mécanismes de vérification et d'application, absence d'actions concrètes, mais le plus inquiétant est la transgression des règles universelles reconnues au sein du Bureau International du Travail en matière de droits des travailleurs et de leurs conditions de travail.

D'autre part, les démarches de justiciabilité normative, préconisant des sanctions juridiques et légales pour contraindre les entreprises à respecter les droits des travailleurs, ne peuvent à elles seules ostraciser, ni l'hégémonie des logiques marchandes et productivistes, ni les dérives que cette hégémonie engendre sur l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Car, derrière ces logiques dominantes se trouvent les lobbies dominants et les conflits d'intérêts qui finissent par imposer l'intérêt de l'un sur l'intérêt de l'autre au détriment de l'intérêt

général et du bien commun. Et ces logiques dominantes mais insidieuses finissent par imposer un consensus mou qui masque les véritables enjeux des conflits constructifs.

C'est pourquoi, la praxis de responsabilité ne se fie ni aux référentiels des normes, certifications, codes de conduite et labels, ni aux lois et règles juridiques mais elle met l'accent sur la conjonction des régulations transformatrices et l'exercice constant d'une ligne de conduite, de vigilance et de rupture contre les conceptions instrumentales qui sacrifient les droits humains sur l'autel de la realpolitik et de la rationalité économique.

C'est ainsi que la praxis de responsabilité ouvre une voie pragmatique pour que « l'efficacité raisonnable » gagne du terrain contre « l'efficacité rationnelle » (Latouche, 1988) et pour que la performance globale domine la performance unilatéralement économique.

3.2. PERFORMANCE GLOBALE ET LÉGITIMITÉ DÉMOCRATIQUE DES ENTREPRISES

La performance globale des entreprises se réalise au fur et à mesure que le gap d'effectivité du développement humain et le hiatus entre objectifs affichés et objectifs atteints se remplissent de la satisfaction partagée des aspirations, celles de l'entreprise à l'égard de la performance de l'individu au travail et celles de l'individu à sa qualité de vie au sein et hors de l'entreprise.

Cette satisfaction partagée est un input incontournable de la performance car construite de façon systémique et globale dans et par la valorisation de l'individu/acteur, sa responsabilisation, sa créativité et sa reconnaissance et dans et par la justice procédurale et distributive. Les individus se responsabilisent tout en se valorisant comme personnes et acteurs et la valorisation du développement humain, ainsi produite, se réinjecte dans les entreprises et se traduit en termes de créativité, de reconnaissance réciproque et d'osmose entre le sentiment d'être utile pour soi et le sentiment d'être utile pour autrui. Par ailleurs, des études montrent que la justice distributive et la justice procédurale dans les entreprises ont un impact direct sur la satisfaction et la performance des individus au travail par le sentiment de l'équité qu'elles procurent (Le Flanchec, 2006). D'une part, la justice distributive, axée sur les résultats des processus décisionnels, procure aux individus un sentiment d'équité lorsqu'ils reçoivent des récompenses similaires pour les mêmes efforts. D'autre part, la justice procédurale, axée sur les processus décisionnels, procure un sentiment d'équité par le fait que les individus acceptent les résultats y compris négatifs des décisions mais à condition que les procédures respectent les règles de la justice.

Cependant, la performance globale est souvent entravée sur le terrain par les approches comptables et quantifiables du développement humain. Le cas des risques physiques et psychosociaux illustre bien les effets contre-productifs de ces approches qui finissent par engendrer des « coûts préjudiciables tant sur le plan humain que sur le plan économique »

(Bartoli, 2003). Des enquêtes réalisées sur le terrain montrent que les interventions des acteurs pour remédier à ces risques souffrent souvent d'un certain nombre de défaillances et d'embûches: soit elles se contentent d'intervenir après des événements plus ou moins tragiques (suicides, accidents), soit elles se livrent à des modifications ultérieures coûteuses en temps, énergie et argent, soit elles peinent à s'accorder sur une ligne de conduite commune à adopter. En se penchant avec un regard analytique sur les causes profondes de ces interventions inefficaces, on peut affirmer que les véritables obstacles se trouvent à plusieurs niveaux : tantôt dans la considération du travail humain et de l'Homme au travail comme un coût à réduire ou une contrainte à gérer, tantôt dans la réticence ou le refus de partager en commun des connaissances et de remettre en cause les structures de pouvoir, tantôt dans l'incapacité de travailler ensemble en concertation, tantôt dans la non-implication des acteurs sur l'ensemble du processus souvent abandonné en phase de diagnostic sans mise en œuvre et suivi.

Si la praxis de responsabilité est un vecteur de performance globale des entreprises c'est principalement grâce à sa triple fonction paradigmatique d'action-rupture-apprentissage: l'action intégrant la vigilance, la rupture intégrant la remise en cause et l'apprentissage intégrant le dressage démocratique. C'est dans et par cette triple fonction paradigmatique que sont enrayées les déformations et les déviations qui découlent des acceptions mécaniques, virtuelles et désincarnées de la gestion des entreprises qui, soit restent ancrées sur les impératifs économiques en évacuant le développement humain, soit se perdent dans les dédales nébuleux des principes universels du développement humain sans pouvoir pénétrer réellement la sphère des finalités avec de véritables stratégies d'intervention, des moyens appropriés, des résultats concrets, cohérents et satisfaisants.

L'effectivité du développement humain, du bien commun et de la performance globale est source d'une double légitimité démocratique des entreprises. Il est communément admis que la légitimité n'est pas synonyme de légalité et de droit positif institué mais un parti pris pour les valeurs universelles de la démocratie et des droits humains. La praxis de responsabilité, forgée dans ces valeurs universelles, devient une approche de légitimation des acteurs non pas pour justifier et valider ex post les décisions prises ex ante mais pour métamorphoser les lignes et les règles de conduite. En s'imposant et en imposant des transformations réflexives et émancipatrices, les entreprises gagnent une double légitimité démocratique: un modèle démocratique, légitime et efficace de gouvernance qui ne remet pas en cause les profits comme « régulateur de l'économie » mais les oriente « à des fins de solidarité » (Moussé, 1997) et une légitimité gagnée des entreprises en tant qu'acteurs-producteurs de richesses

sociales, humaines, économiques et d'externalités positives injectées sur le système socio-économique et écologique global.

3.3. LES CONCEPTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RSE COMME PRAXIS POLITIQUE TRANSFORMATRICE, UNIVERSELLE ET UNIVERSALISABLE

Les caps difficiles d'obstacles étant franchis, les concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se trouvent munis de bases conceptuelles solides et de moyens opérationnels concrets leur accordant le statut de praxis politique transformatrice, universelle et universalisable. articulée autour de trois dimensions à la fois contestatrices et positives : une dimension socio-anthropo-centrique, une dimension axiologique et une dimension téléologique.

La dimension socio-anthropo-centrique met l'accent sur la politique de civilisation qui, selon Morin (2002), rompt avec l'acception classique du développement conçu comme « une sorte de machine dont la locomotive serait technique et économique et qui conduirait par elle-même les wagons, c'est-à-dire le développement social et humain ». La posture fondamentale de cette dimension est l'agir socio-politique de l'individu, posture qui rompt avec la dichotomie individu-acteur et qui prône la conjonction de la responsabilité sociale et de la responsabilité individuelle de l'individu/acteur entendu comme « animal politique » au sens aristotélicien.

Cette conjonction devient possible grâce à la dimension axiologique qui, elle, met l'accent autant sur la réflexivité et l'émancipation comme moteur régulateur de la conduite responsable que sur les valeurs fondamentales et universelles qui, pour les acteurs responsables, ne sont ni négociables au nom des intérêts auto-centriques, ni relativisables au nom de contingences socioculturelles. La réflexivité et l'émancipation interviennent sur un double registre contestataire et positif: interroger et s'interroger (sur) le bien-fondé des normes dominantes et de leurs significations sous-jacentes tout en ayant pour guide, but et moyen d'action, les significations pertinentes des droits humains et de la démocratie.

On arrive ainsi à la dimension téléologique qui met l'accent sur la relation fin-moyen mais avec un autre contenu que celui de la conception instrumentale qui, elle, privilégie la cohérence logique entre fin et moyen sans intégrer la cohérence axiologique, c'est-à-dire le parti pris pour les valeurs universelles. En intégrant la cohérence axiologique, le développement durable et la RSE se transforment en chaîne d'action contextualisée dans et par les valeurs universelles et contextualisable au niveau local et global.

En articulant ces dimensions de la praxis politique transformatrice, le développement durable et la RSE s'opérationnalisent comme pratiques alternatives qui ne se décrètent pas mais qui émergent dans les situations locales par les stratégies réflexives et émancipatrices des acteurs

et qui influencent le logiciel paradigmatique du système global. En revanche, si les objectifs économiques, sociaux et environnementaux ne sont pas transversalisés par les dimensions socio-anthropo-centrique, axiologique et téléologique de la praxis de responsabilité, le développement durable et la RSE risquent de déraiser sur des pratiques désincarnées leur ôtant leur caractère de praxis politique transformatrice.

La praxis de responsabilité est un paradigme incontournable du développement durable et de la RSE car elle met l'accent sur « la santé durable du développement » (Nikolopoulou, 2009a ; 2009b), à savoir sur la durabilité des bonnes pratiques par l'ensemble des acteurs responsables résolument positionnés pour enraciner les droits humains et les règles démocratiques dans le fonctionnement global des organisations, qu'il s'agisse des entreprises à but lucratif ou des entreprises de l'économie solidaire. Car, même si les entreprises de l'économie solidaire produisent des biens à utilité sociale, elles ne produisent pas toujours les piliers de la démocratie interne. Les autorités décisionnaires de tout type d'organisation et d'institution, privée ou publique, associative ou économique, sont donc interpellées à s'impliquer activement et durablement dans la création des conditions propices à la concertation, à la coopération et à la co-élaboration des objectifs tout en veillant à ce que ces conditions perdurent dans le temps sans érosions, obstacles et dysfonctionnements.

En déplaçant les lignes dichotomiques entreprises privées-publiques, économie solidaire-économie marchande et en créant une nouvelle ligne de démarcation qui interpelle tous les acteurs à des comportements d'action-rupture-apprentissage, la praxis de responsabilité fait de la RSE un « modèle de gouvernance en règle juste » (Nikolopoulou, 2008b) qui déconstruit non seulement les logiques déformatrices de l'économie mais aussi les logiques désincarnées de l'acteur, de la démocratie, des droits humains, du dialogue, de l'intérêt général, du bien commun, de la communauté.

CONCLUSION

Tout au long de cet article nous sommes efforcés de montrer que la bonne gouvernance des entreprises, à l'image d'un bateau, a pour but, l'effectivité du développement humain et du bien commun et a pour moyens, les compétences-vertus du pilote et la qualité du pilotage, les compétences-vertus des co-équipiers et la qualité du dialogue. Tous ces moyens sont des instruments indispensables à la navigation, non seulement pour arriver à son but mais aussi pour éviter les écueils durant la navigation, écueils parfois visibles mais souvent invisibles qui menacent à la fois le but, le processus et les acteurs de la navigation.

Si en revanche, un tel but n'existe pas ou si un tel but existe mais est entravé par des moyens défectueux et inefficaces, il faut sans aucun doute et sans délai changer de cap, de gouvernail, de pilotage et d'instruments de navigation. Or, ces changements ne se décrètent pas mais se construisent en concertation entre pilotes et co-équipiers et en s'imposant des règles communes. Les règles qui s'imposent de l'extérieur, pour contraindre à une navigation appropriée, sont certes indispensables dans la mesure où elles sanctionnent les déviations, mais ces règles ne peuvent pas, à elles seules, changer le cap, les modes, les outils et les acteurs du pilotage.

C'est dans les transformations des comportements que réside l'utilité de la praxis de responsabilité. Ces transformations ne résultent ni de bonnes intentions ni de pratiques occasionnelles mais d'un exercice durable d'action-rupture-apprentissage contre les tentations qui sacrifient la raison du but du voyage pour son plaisir. C'est par cet exercice durable de réflexivité individuelle et collective que les écueils peuvent être visualisés à temps et que les obstacles et les dysfonctionnements peuvent être détectés à fond et en amont. C'est dans l'intérêt de chacun, de tous et de la civilisation humaine. Rappelons, à ce propos, la phrase 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, autrement dit, celui qui agit contre l'intérêt collectif, agit contre lui-même.

En d'autres termes, pour que le développement durable dispose de la qualité de paradigme alternatif digne de ce nom, il faut qu'il fixe durablement les qualités des fonctions paradigmatiques de la praxis de responsabilité, à savoir la conception réorganisatrice, la pratique régulatrice et l'apprentissage paidéutique. Le développement durable est un processus long, une construction pas toujours aisée, un changement d'envergure des représentations et des pratiques, un grand pari à relever avec un déplacement des positions égocentriques sur des positions dialogiques.

La pérennité de la santé humaine et de la santé de l'entreprise en sont les prix à gagner, de même que la légitimité démocratique des entreprises en tant qu'acteurs-constructeurs du développement durable, du bien commun et du développement humain. La santé durable du développement se construit sur une base dialectique d'élargissement et de rétrécissement, élargir les espaces de discussion et les zones d'apprentissage tout en les rétrécissant sur la trame commune des invariants de la démocratie et des droits humains. Cette base dialectique est la clé de voûte du dialogue authentique qui consiste à assurer le respect inconditionnel de la diversité sur la trame du respect inconditionnel des valeurs universelles et universalisables de la démocratie et des droits humains.

L'espace de médiété/médiation et du dialogue authentique est un lieu de vie et non pas de survie, un bio-topos en rupture avec l'utopie (le non-lieu) des déviations, de la dérégulation et des pathologies, qu'elles soient sociales, économiques, politiques, managériales, individuelles, collectives ou organisationnelles. Le non-lieu des déviations est un sablier renversé qui fonctionne à l'envers avec des effets pervers : les déviations deviennent la règle et la « règle juste » devient l'exception. Or, la praxis de responsabilité forgée dans la médiété/médiation ne fait ni des rafistolages ni des compromis avec le sablier renversé mais elle agit énergiquement, définitivement et durablement contre les apparences. Comme disait Aristote dans *La Politique* « Beaucoup de pratiques d'apparence démocratique sont la ruine des démocraties » et « la meilleure forme de gouvernance est celle qui est fondée sur la vertu de la médiété ». Certes, elle est la meilleure mais elle est à construire et à mettre en application durablement.

BIBLIOGRAPHIE

Albert Éric (2008), « La gestion du stress devient un facteur de compétitivité », in *Le Monde* (propos recueillis par Hervé Requillart), 2 octobre.

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

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

Bartoli Henri (2003), *Éthique et économie: médiation du politique*, Paris, UUNESCO

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

Sanchez-Mazas Margarita et Koubi Geneviève (éd) (2005), *Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

Dejours Christophe (2009), *Travail vivant: Tome 2, Travail et émancipation*, Paris, Payot.

Dejours Christophe (2007), *Conjurer la violence: Travail, violence et santé*, Paris, Payot.

Dejours Christophe (1998), « L'entreprise apprend à tous les salariés à commettre des injustices », in *Le Monde*, 18 février.

Dubar Claude (1996), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin/Masson.

Friedberg Erhard (2008), « Chronique – Du pouvoir à la confiance (et retour) », Le site de R&O MULTIMEDIA, www.recherche-et-organisation.com.

- Habermas Jürgen (1992), *De l'éthique de la discussion*, Paris, Les Éditions du Cerf. (traduction de l'allemand par M. Hundyadi).
- Habermas Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 2. Pour une critique de la raison fonctionnaliste*, Paris, Fayard. (traduction de l'allemand par J-L. Schlegel).
- Hirogoyen Marie-France (2001), *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*, Paris, Éditions La Découverte et Syros.
- Honneth Axel (2007), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les Éditions du Cerf. (traduction de l'allemand par P. Rusch).
- Latouche Serge (1988), « L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle », in *Économie et Humanisme*, n° 347, décembre 1988-janvier 1989, p. 32-38.
- Le Flanchec Alice (2006), « Médiation, autonomie et justice procédurale », in *Négociations*, n° 2, p. 113-126.
- Le Goff Jean-Pierre (2000), « Un harcèlement moral ambigu », in *Le Monde*, 28 mars.
- Linhart Danièle (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- Morin Edgar (2002), *Pour une politique de civilisation*, Paris, Éditions Arléa, collection Arléa-Poche.
- Moussé Jean (1997), « Éthique et profit aujourd'hui », in *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 52-58.
- Nikolopoulou Hélène (2010), « Droits humains, légitimité démocratique et praxis de responsabilité au cœur de la gouvernance alimentaire et agricole durable » (à paraître, Les Presses de l'Université Laval).
- Nikolopoulou Hélène (2009a), « La gouvernance de médiété pour un développement responsable en liberté, en santé et en équité durable », dans Sanni Yaya Hachimi (dir), *Le défi de l'équité et de l'accessibilité en santé dans le tiers-monde. Entre droit fondamental, justice sociale et logique marchande*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Paris, L'Harmattan, p. 305-327.
- Nikolopoulou Hélène (2009b), « Développement Humain et Santé du Développement : une finalité non séparable de la praxis de responsabilité », dans Ion Cucui, Maria Negreponi-Delivanis, Ion Stegaroiu (dir), *Mélanges en hommage à Jean-Claude Dischamps*, Targoviste, Maison d'édition Bibliotheca, p. 231-252.
- Nikolopoulou Hélène (2008a), « La médiation, nouveau paradigme pour une nouvelle compétence managériale », in Dupuich-Rabasse Françoise (dir), *Management et Gestion des Compétences*, Paris, L'Harmattan, p. 55-70.

Nikolopoulou Hélène (2008b), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Médiété, modèle de gouvernance en règle juste », in *Revue de Droit et de Sciences Sociales*, n° 1, p.78-95.

Orléan André (dir) (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.

Reynaud Jean-Daniel (1993), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Sandel Michael (1999), *Le libéralisme et les limites de la justice*, Paris, Éditions du Seuil. (pour la traduction française).

Sen Amartya (2006), « Us et abus du multiculturalisme », in *Courrier International*, n° 814, 8 juin.