



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

RAPPORT DE MISSION – 2ND SEMESTRE

UFR de Philosophie
Spécialité : ETHIRES

Composée par CARDANI Margherita, CHAOUI Amel, PEREZ Camille et VENTADOUR Athalie

**D'UNE DEMARCHE D'ACHAT RESPONSABLE À LA
CONCEPTION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ?**

Sous l'encadrement de M. DE JOUVANCOURT Pierre, M. DESCOURS Sébastien et du Pr
Emmanuel PICAUVET

2016

Sommaire

INTRODUCTION

I/ UNE FILIÈRE SATISFAISANTE D'ACHAT RESPONSABLE

A/ La catastrophe de Dacca

B / Un cahier des charges optimal

II / LA NOTION DE RESPONSABILITÉ

A / La responsabilité de l'entreprise est complexe et évolutive

B / La responsabilité de l'entreprise éthique relève d'un processus évolutif de sorte que cette responsabilité effective et adéquate constitue un levier de normativité, synonyme de perfectibilité

C /L'originalité de la position de Jonas

D/ Articulation individuelle et collective de la responsabilité

III / VERS UNE REDÉFINITION ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE ?

A / Incompatibilité entre la maximisation des profits et le *Principe Responsabilité*

B / L'éthique de l'entreprise comme protection des dérives liées à la maximisation

C/ L'éthique de l'entreprise : transcendance de l'individuel vers le collectif.

CONCLUSION

IV / RECOMMANDATIONS

A/ Le cahier des charges exposé en première partie

B/ Créer une communauté d'acteurs au sein de l'entreprise partageant les mêmes responsabilités

C/ Fonder une éthique de l'entreprise propre à l'entreprise X

7

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Articles et thèses

Sites Internet

2

INTRODUCTION

Notre mission nous a été confiée par une entreprise publique et porte sur sa volonté d'entreprendre une démarche d'achat responsable dans le domaine des objets publicitaires textiles, en particulier les chemises portées par les collaborateurs de l'entreprise publique. À l'origine, la question centrale était de dénicher une filière d'achats textiles responsables, d'en identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, sous la forme d'un *benchmark* (un étalon) où plus précisément d'une étude comparative. Nous étions donc, toutes quatre, jetées dans le bain des Achats et devions acquérir rapidement une expertise autant sur les étapes de confection d'un objet textile, tel que la chemise, que sur les matériaux qui la composent.

La thématique des achats responsables est large, et notre rapport aurait pu porter sur de nombreux aspects de celle-ci. Au moment de la rédaction de l'encart d'invitation pour la restitution orale devant le jury, nos réflexions nous menaient vers la question de la responsabilité spécifique à l'entreprise publique. Entre-temps, il nous a fallu sélectionner les données à transmettre, et choisir un fil conducteur davantage représentatif de notre travail que la responsabilité strictement liée à l'entreprise publique. Nous avons alors encore élargit le sujet à la responsabilité entrepreneuriale, qu'elle soit privée et, *a fortiori*, publique. Et c'est à ce moment-là que nous avons perdu nos porteurs de missions.

Des entretiens réalisés (*via* notre enquête de terrain) à nos lectures et autres supports de recherche, a émergé la problématique suivante : « Comment rendre la responsabilité de l'entreprise effective par le biais d'une démarche d'Achats « responsables » ?

Nous avons choisit premièrement de répondre à la demande de nos porteurs de mission en proposant « une filière d'achat responsable pour les chemises professionnelles des collaborateurs de X ». Mais surtout de dépasser et d'étendre plus largement notre réflexion à la notion de la responsabilité ; c'est ce qui fera l'objet de notre seconde partie. Enfin, nous penserons la question de l'éthique de l'entreprise, soit l'éthique de l'entreprise X.

I/ UNE FILIÈRE SATISFAISANTE D'ACHAT RESPONSABLE

A/ La catastrophe de Dacca

Le Rana Plaza a effectivement marqué les esprits à l'unanimité, c'est pourquoi il constitue un élément déclencheur. Il a été mentionné quasi à l'unanimité lors des entretiens menés par notre équipe. En effet, c'est suite à cet effondrement, causant plus de 1200 morts, parmi lesquels figurent des mineurs travaillant souvent plus de huit heures par jour, et plusieurs milliers de rescapés, que des mesures légales ont été prises afin de sécuriser les chaînes de production textile. De fait, les grilles d'audit au Bangladesh ne prennent pas en considération les normes de sécurité des bâtiments. Il est important de noter à ce propos que plusieurs grands groupes se sont trouvés mêlés à ce scandale et que l'accident a été préjudiciable pour leur image.

À partir de ce contexte, nous saisissons la nécessité des enjeux de la traçabilité de la chaîne de production textile. C'est une interrogation loin d'être vaine dont les implications se répercutent sur les ouvrières textiles, les firmes et donneurs d'ordre en passant par les consommateurs. La complexité et l'opacité du monde économique dans lequel nous sommes, influent sur le comportement de l'acheteur. Ce dernier se retrouve souvent coupé des réalités sociales et environnementales qui conditionnent l'acquisition de ses biens matériels.

B / Un cahier des charges optimal

La demande de l'entreprise X (de sécuriser leur filière d'achat d'objets textiles et d'identifier les bonnes pratiques opérées tant par l'entreprise publique que par des acteurs privés sous la forme d'un *benchmark*, soit un étalon) nous a permis de saisir la portée et la légitimité de son interrogation autant que la nécessité des enjeux mis à l'œuvre.

Eût égard de cela, nous nous sommes emparés de la question et avons décidé de créer une filière d'achat responsable pour les chemises des collaborateurs de FTV en nous posant la question suivante :

« Si nous étions journalistes - collaboratrices de l'entreprise, quelle est LA chemise, en tant que vêtement professionnel, que nous souhaiterions arborer à l'antenne ? »

Partant de là, nous proposons un cahier des charges à l'entreprise publique en présentant un exemple de filière d'achat dite « responsable ». Exemple que nous sommes à même d'exposer à l'issue des témoignages recueillis sur le terrain des acteurs rencontrés et des pistes explorées.

En premier lieu, il convient de s'interroger sur la définition de l'achat responsable communément appelé « achat éco-responsable » ou encore « achat durable », car il s'inscrit dans la continuité du Développement Durable. Comme lui, les Achats Responsables s'organisent autour de trois piliers que sont l'environnemental, le social et l'économie. Selon la définition du Plan National d'Action pour des Achats Publics Durables (PNAAPD) L'achat public durable ou responsable est un achat :

- intégrant des dispositions en faveur de la protection ou de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social, et qui favorise le développement économique ;
- permettant de réaliser des économies « intelligentes » au plus près du besoin ;
- prenant en compte l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes concernées par l'acte d'achat ;
- intégrant toutes les étapes du marché et la vie du produit.

Toutefois, nous ne restons pas sans noter les freins à l'achat responsable susceptible d'être contournés afin d'atteindre les objectifs.

On note alors :

- les contraintes budgétaires ;
- l'insuffisance du nombre de professionnels formés à la question ;
- des objectifs contradictoires entre les services de Direction ;
- les préjugés sur le développement durable ;
- le manque d'indicateurs de mesures ;
- voire les déficits en communication autour du Développement Durable et de la RSE.

Il apparaît inévitable d'opérer un double mouvement dans l'approche des produits *via* les clauses des fournisseurs ainsi que sur les critères d'évaluation du cahier des charges.

Cahier des charges des chemises des collaborateurs de l'entreprise X :

La chemise doit être de couleur bleue claire, manche longue, convenir à toutes les saisons, ne pas laisser apparaître les traces de transpiration et s'adapter aux conditions climatiques. Aucune précision suivant la préférence du tissu n'est mentionné. Seulement, le tissu doit être de qualité suffisante pour résister deux ans de suite.

Figure 1 : Fournitures de vêtements pour les collaborateurs

N°	Produits	Quantité annuelle estimée
1	Chemise manche longue bleue	300

Exigences réglementaires

REGLEMENTATION / SPECIFICATIONS TECHNIQUES OBLIGATOIRES

Pour le lot 1

Colorants azoïques ;

(arylamines dissociables) ;

Métaux lourds ;

Produits ignifugeants ;

PFOS : perfluorooctylsulfonate ;

Les candidats devront fournir la preuve que les vêtements présentés dans leur offre respectent chacune des exigences susmentionnées.

Pour chaque exigence, les candidats doivent fournir un dossier indiquant comment les produits qu'ils proposent dans leur offre répondent à l'exigence.

Pour les vêtements :

Chaque fournisseur devra fournir un barème de mesure et un tableau de correspondance des tailles, pour chaque article du lot sur lequel il est retenu.

Spécificités complémentaires souhaitées :

Conformité à l'Ecolabel européen ou équivalent ;

Conformité au Label Oeko-Tex standard 100 ou équivalent ;

Conformité au label nordique Swan ou équivalent ;

Conformité à la norme SA 8000 ou équivalent ;

Prise en compte des exigences relatives à la protection de la main-d'œuvre et aux conditions de travail ;

Si les candidats proposent une offre respectant une ou plusieurs de ces spécifications souhaitées, il devra en apporter les éléments de preuve (certificats, rapport d'essais clairement identifiés).

Figure 2 : Spécification technique des produits

Lexique : Obligatoire : la caractéristique décrite est obligatoire pour répondre conformément au Cahier des Charges.

Souhaité : la caractéristique décrite est souhaitée mais non obligatoire pour répondre conformément au Cahier des Charges.

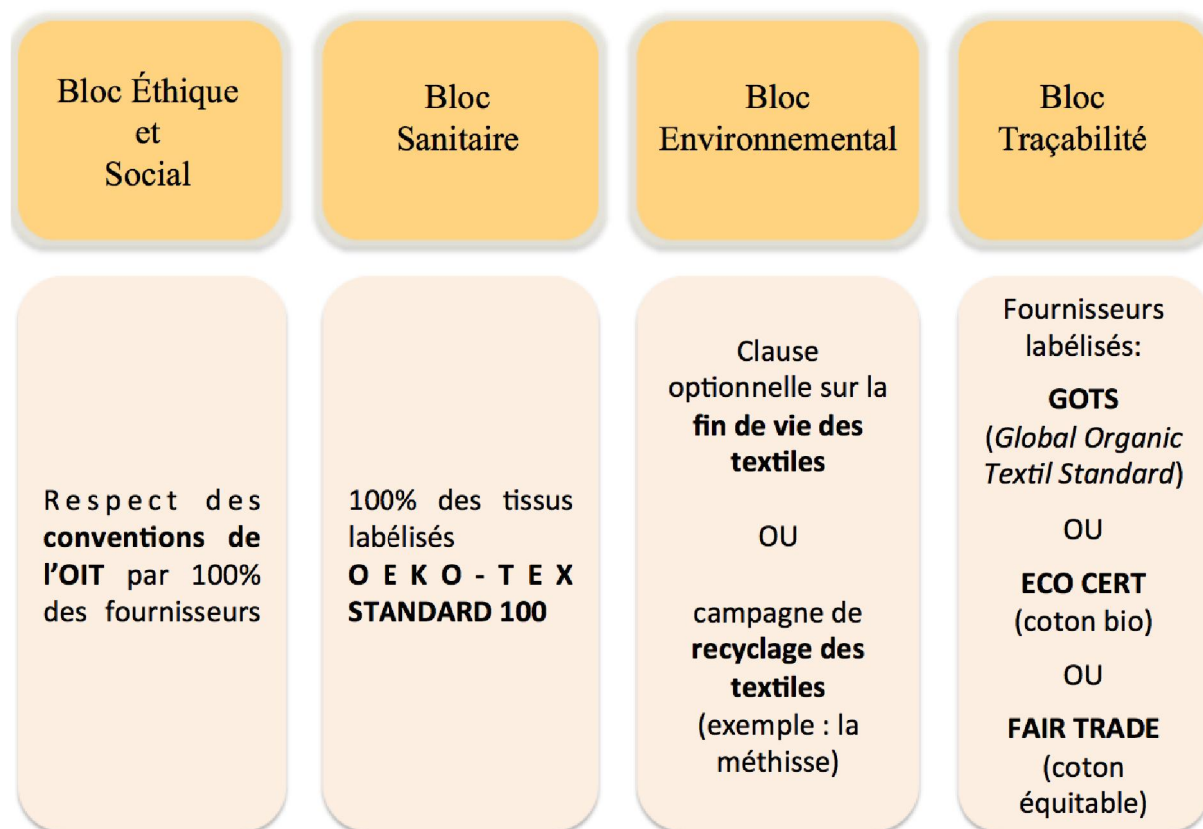
Tissus	100 % coton bio équitable 120g/m² minimum	Obligatoire
Description	2 poches poitrine fermées par un rabat boutonné. Coupe permettant une aisance de mouvement	Obligatoire
Coloris	Bleu ciel	Obligatoire
Taille	T0 à T7	Souhaité
Personnalisation	Sigle de l'entreprise marqué au dessus de la poitrine gauche	Obligatoire
	Lavable en machine	Obligatoire
	Repassage minimum	Souhaité

Sécurisation de la filière d'achat :

Les critères propres à l'appel d'offre se déclinent en quatre blocs : qui comprennent un critère éthique et social, un critère sanitaire, un critère environnemental et un critère traçabilité.

Grâce à ces critères, nous sommes en mesure de garantir une démarche d'achat responsable d'objet textile, ici la chemise, à l'aide d'une filière tracée et sécurisée. Nous avons réussi à identifier un fournisseur en Turquie -Ipeker Tekstil- qui répond à l'ensemble des critères précédemment énoncés ainsi qu'une plateforme collaborative -Chain Point- qui a pour vocation de sécuriser et partager les résultats de la chaîne logistique avec les entreprises partenaires.

Figure 3 : Les clauses à intégrer à l'appel d'offre



II / LA NOTION DE RESPONSABILITÉ

A / La responsabilité de l'entreprise est complexe et évolutive

Nous retenons, des multiples entretiens menés, que la notion de responsabilité ne saurait avoir de définition fixe, délimitée ni universelle. Au contraire, elle semble, d'après nos interlocuteurs être une notion plurivoque et en perpétuelle transformation.

Voici un tour d'horizon des différentes acceptions de la responsabilité rencontrées lors de nos entretiens :

- M. Tomi - Directeur des opérations chez *Buy Made Easy*, considère qu'une entreprise responsable ne se contente pas de respecter les obligations juridiques. La responsabilité se pense en terme d'organisation afin de pallier à son caractère contraignant.

- Quant à M. Lafon - Fondateur et Dirigeant d'une société d'objets de communication et publicitaire - *Le rêve du Dogon*, conçoit la responsabilité de l'entreprise comme un engagement, c'est-à-dire un moyen d'être meilleur pour le monde.

- Enfin, M. Auger - Directeur Développement Durable / Achats Responsables du *Groupe SOS*, dénonce la complexité de la notion : « Dans la mesure où les choix se font toujours sous contrainte et dans un contexte d'incertitude, une conduite idéale semble inaccessible. Chacun doit vivre avec ses contradictions et mettre le curseur là où cela semble raisonnable ».

En somme, les témoignages des interlocuteurs rencontrés s'accordent à dire qu'une entreprise ne peut être entièrement responsable. La responsabilité relève d'un processus évolutif : l'entreprise est alors toujours perfectible si bien qu'elle ne peut jamais atteindre la perfection.

Ainsi, l'éthique véritable et authentique de l'entreprise consiste à assumer la perfectibilité de sa responsabilité.

En conséquence, une entreprise effectivement responsable fait sans cesse une sorte de « travail de deuil » d'une responsabilité absolument parfaite, laquelle est de fait inéluctablement inaccessible.

En effet, une entreprise appréhendant la responsabilité comme une perpétuelle dynamique, saisit par là même qu'« être parfait, c'est être incomplet », pour reprendre

l'expression de Victor Hugo. Autrement dit, une entreprise visant une responsabilité parfaite, à savoir absolue et entière, réalise par là même une utopie effective anéantissant donc une quelconque ascension vers une responsabilité quelle qu'elle soit ; tandis que l'acceptation ainsi que l'application d'une perfectibilité singulière et relative permettent à l'entreprise d'être spécifiquement complète et absolument effective au sein de son propre champ d'actions.

Cependant, la philosophie de Jonas n'arrive pas à effectuer le passage entre la responsabilité individuelle et la responsabilité collective.

Pour comprendre comment et en quoi une entreprise effectivement responsable est une entreprise qui progresse constamment au sein d'un processus évolutif affirmant et concrétisant sa perfectibilité, il peut être judicieux d'en revenir à la pensée de Canguilhem dans *Le normal et le pathologique*¹, traitant du thème de la maladie mais dont le raisonnement est absolument transposable à la notion de responsabilité d'une entreprise en quête de sens et d'éthique, permettant ainsi de saisir et d'appréhender le passage de la responsabilité individuelle à la responsabilité collective.

B / La responsabilité de l'entreprise éthique relève d'un processus évolutif

De fait, une entreprise effectivement responsable revient à dire que pour qu'une entreprise devienne éthique (et par là même responsable) il convient qu'elle soit normative, au sens de Canguilhem dans *Le normal et le pathologique*, lequel est une étude au sujet de la maladie. Effectivement, nous avons tous, un jour ou l'autre, été malade. Etions-nous anormaux pour autant ? Le fait d'être malade, de tomber malade peut-il être qualifié d'anormal ?

À l'évidence non, puisque tout vivant connaît à un moment de sa vie cet état. En ce sens donc, on peut dire qu'il est normal d'être malade.

Pour autant, quand on est malade, « on n'est pas dans son état normal », lequel est associé à la santé. Être malade, c'est non seulement ne plus réagir comme d'habitude (sur le plan physiologique, affectif, social), mais c'est éprouver négativement ce nouvel état. Rien n'est donc plus normal dans la maladie.

¹ G. Canguilhem, *Le normal et le pathologique*, Paris, Puf, 2013, 12e édition.

Qu'est-ce à dire ? S'il est vrai que tout vivant est confronté à la maladie, alors la maladie n'a rien d'une anomalie, et il y a au contraire de la normalité dans le fait d'être malade. Malgré cela, cette normalité n'est pas celle de la santé, tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Y aurait-il alors plusieurs normalités, ou bien peut-on retrouver une normalité unique sous cette apparente diversité ? Que signifie alors « être normal » ? Canguilhem pose d'emblée la définition du terme « normal » en termes d'ambiguïté : « normal qui désigne tantôt un fait capable de description par recensement statistique (...) et tantôt un idéal, principe positif d'appréciation, au sens de prototype ou de forme parfaite.» Ou encore : « en médecine, où l'état normal désigne à la fois l'état habituel des organes et leur état idéal »².

En effet, pour Canguilhem, la normativité s'exprime lorsqu'un individu s'adapte intérieurement et effectivement face à un changement interne ou à une évolution externe, c'est-à-dire à son environnement. Ce qui peut être considéré comme étant une maladie, et ici une responsabilité perfectible, au sens de diminution quantitative de l'être est en fait une altérité en terme de qualité de l'être ; traduit dans le cadre de l'entreprise éthique, cela signifie que pour qu'une entreprise soit effectivement responsable, il faut impérativement qu'elle soit le reflet de chaque salarié particulier. Ainsi, l'effectivité de la perfectibilité en l'occurrence, est une manière pour l'entreprise éthique d'être normale (et non pathologique), c'est-à-dire normative dans la mesure où elle s'adapte et évolue en fonction de son changement interne ou de l'évolution externe de la société.

De plus, la perfectibilité engendre de nouvelles normes, une nouvelle manière d'être. L'entreprise perfectible est alors constamment une altérité, et non une altération. L'entreprise perfectible côtoie sans cesse une nouvelle manière d'être et de vivre par le biais de nouvelles normes résultant de ce nouvel autre état singulier. De cette façon, chaque entreprise en quête de responsabilité effective doit être normative en s'adaptant et en évoluant de manière circonstancielle et subjective au travers de la création de nouvelles normes face à un changement ou à une évolution. Du reste, la normativité est synonyme de pluralité et de flexibilité si bien qu'aucune norme n'est définitive ni universelle.

² G. Canguilhem, *La connaissance de la vie*, Vrin, 1965, p. 76.

Pourtant, dans nos sociétés, la normativité absolue est préférée à la normativité relative, singulière et circonstancielle ; effectivement, la constance et l'invariabilité sont valorisées face au changement que constitue en particulier le changement d'être caractérisant la perfectibilité de la responsabilité de l'entreprise éthique. Il y a d'ailleurs une universalisation, une catégorisation, une recherche d'objectivation des rapports sociaux ; mais cela ne correspond pas à la définition de la normativité de Canguilhem. La société a peur du changement, lequel est perçu négativement bien que la responsabilité ne saurait avoir de définition délimitée, définitive ni universelle, coïncidant avec la notion de normativité.

Or, les normes ne supportant pas des variations, à savoir la perfectibilité de la responsabilité, ce mouvement permanent vers le mieux, ne sont d'ailleurs pas des normes. Le changement effectivement normatif doit donc être circonstanciel, variable, instable, évolutif.

En outre, la perfectibilité est simplement l'inverse de la perfection mais n'est pas le contraire de la normalité, soit la visée absolue de la société, tout comme la maladie n'est pas le contraire de la normalité mais est simplement l'inverse de la bonne santé. D'ailleurs, pour Ricœur « est normale la conduite capable de satisfaire aux critères sociaux de vivre ensemble »³ ; sa pensée se fonde d'ailleurs sur la réflexion de Canguilhem.

En revanche, le contraire de la normalité réside en la défaillance. Ainsi, une entreprise défaillante est une entreprise visant une responsabilité absolue, et donc parfaite. Il est donc au mieux inutile, sinon nuisible de chercher à éradiquer la maladie, la perfectibilité en invoquant une universalisation et une unification de la responsabilité de l'entreprise, car à la manière des traitements thérapeutiques dans le cadre de la maladie, une unique responsabilité absolument objective et universelle, fixe et fige l'être dans une recherche perpétuelle de bonne santé dans le cas de la maladie ou de performances dans d'autres cas. Les normes créées dans ces circonstances sont donc définitives.

Or, précisément, la normativité effective consiste à créer de nouvelles normes flexibles, et non pas à rejeter constamment la maladie ou la perfectibilité.

De fait, l'éthique de l'entreprise fondée sur la responsabilité de chacun est une dynamique perpétuelle allant constamment vers le mieux en s'adaptant au changement ; tandis que la

³ P. Ricœur, *La différence entre le normal et le pathologique comme source de respect*, Le Juste 2, Paris, Éditions Esprit, 2001, p. 98.

normativité absolue, c'est-à-dire une responsabilité parfaite, (de toute façon absolument utopique) ampute chaque individu composant l'entreprise, de sa liberté puisqu'il ne peut créer de nouvelles normes pouvant contribuer à la perfectibilité (c'est-à-dire à la progression) de l'entreprise dans la mesure où l'éthique de l'entreprise résulte de chaque individu normatif, celles-ci sont figées et demeurent une restriction, une entrave vis-à-vis d'une quelconque évolution. Aussi, il y a une vie propre de la perfectibilité de l'entreprise effectivement responsable ; tout comme il y a une vie propre de la maladie pour Canguilhem.

De plus, comme l'affirmerait Ricœur, ces deux entités méritent d'être objets de respect en tant qu'*allures propres de vie*.

En effet, la responsabilité perfectible de l'entreprise est alors une autre « manière d'être-au-monde ». Cette responsabilité possède donc, d'une certaine manière, une dignité, laquelle est objet de respect⁴.

Néanmoins, irrespect et mise à l'écart sont constatés à l'égard des malades dans le cadre de la pensée ricœurienne dont il est question ici, et d'une responsabilité imparfaite en l'occurrence, de la faiblesse sous ses différents aspects. Le rejet des écarts à la norme qu'admet le vital ne peut se comprendre qu'à partir d'une réflexion sur les normes sociales.

En effet, pour Ricœur « est normale la conduite capable de satisfaire aux critères sociaux de vivre ensemble »⁵, et le critère qui détermine aujourd'hui le vivre ensemble, c'est celui de l'autonomie, car chez Canguilhem et chez Ricœur, en un premier sens donc, l'état normal se définit comme étant ce qui est le plus fréquent, le plus habituel. La norme est alors une norme calculée, métrique : une norme quantitative et objectivable. Normal est ici pris au sens descriptif et factuel.

En un second sens, sera considéré comme normal « ce qui est tel qu'il doit être »⁶, incluant donc un jugement de valeur. La norme, c'est ce qu'il convient de faire, d'atteindre, de respecter, c'est donc une norme estimée, valorisée : une norme qualitative, d'ordre axiologique. Normal prend ici un sens prescriptif ou idéal.

⁴ P. Ricœur, *La différence entre le normal et le pathologique comme source de respect*, *op. cit.*, p. 226.

⁵ *Ibid.*

⁶ G. Canguilhem, *La connaissance de la vie*, Vrin, 1965, p. 76.

Pourtant, cette ambiguïté est aussi une confusion, au sens où bien souvent l'une des acceptions ne va pas sans l'autre : être normal, c'est être dans la moyenne, ce qui est considéré comme un bien, un signe de bonne santé physique ou mentale ou encore de bonne intégration sociale. C'est précisément cette confusion que Canguilhem se propose d'interroger, non seulement pour en montrer les fondements, mais aussi pour la critiquer.

En somme, Canguilhem met au jour la confusion suivante : la société valorise les valeurs d'homogénéité, d'unicité, d'invariabilité et d'universalité comme critères de validation de l'autonomie de chaque être alors qu'il s'agit précisément d'un contresens, car être autonome, c'est précisément être apte à accueillir le changement, et donc l'altérité, de manière relative et subjective. Ainsi, l'autonomie et la normativité sont finalement deux entités interdépendantes.

De fait, Canguilhem insiste sur la nouvelle distinction qu'il y a à faire entre deux formes de normativité : si la « normativité vitale » rend compte de l'enracinement de la normativité dans la vie, la « normativité sociale », qui se manifeste dans le processus de normalisation, a une vie propre et des caractères propres. Sur le plan social, la normativité prend la forme d'une normalisation. Le normal, c'est ce qui se soumet et qui correspond ainsi à des règles : le normal, c'est le normalisé. Dans le vivant, l'exigence de normes est interne à l'organisme, immanente, car elle correspond à une nécessité vitale ; dans le social au contraire, la normalisation repose sur un choix arbitraire de normes transcendantes collectivement déterminées : « la normalisation [...] est l'expression d'exigences collectives »⁷. La norme ne vaut pas de manière interne ; elle est imposée de manière prescriptive, en vue de promouvoir une valeur socialement construite. La norme au sens social, c'est une exigence qui cherche à s'imposer à une existence. La normalisation, c'est ce qui permet, par l'institution d'une valeur commune, d'unifier le champ social. Les normes sociales visent donc à organiser l'espace social. Mais cette organisation n'a rien d'immédiat, d'évident comme ce peut être le cas pour un organisme ; le phénomène de régulation, qui est inhérent à l'organisme, est au contraire extérieur et donc à conquérir pour la société. Dans l'organisme, la fin est immanente et se confond donc avec sa mise en œuvre ; dans la société au contraire, l'organisation, parce qu'il n'y a pas de fin naturellement assignée, doit être déterminée par les individus eux-mêmes (et de ce fait, toujours en débat, toujours susceptible

⁷ G. Canguilhem, *Le normal et le pathologique*, Paris, Puf, 2013, 12e édition, p. 176.

d'écart, de variation) ; renvoyant en l'occurrence à la collégialité nécessaire effectivement au sein de la construction d'une entreprise éthique.

Dès lors, toute incapacité à l'autonomie (non pas au sens de Canguilhem mais à celui de la société) ne peut qu'être exclue du champ de la normalité sociale, d'autant plus que les malades (et ici la perfectibilité entrepreneuriale) constituent une menace, un rappel sourd et inquiétant de la fragilité, de la précarité et de la mortalité ; puisque précisément, la perfectibilité est perpétuellement instable. Face à cette non reconnaissance du pathologique, Ricœur réaffirme que le respect dû au patient, comme à la perfectibilité, est la conséquence éthique obligée, non pas en référence à une notion d'humanité ou de dignité, mais parce que la personne ou l'entreprise, en tant précisément qu'elle est malade ou perfectible, a une valeur propre. Derrière le respect du patient ou de l'entreprise perfectible, est manifesté le respect encore plus fondamental dû à *l'allure de vie nouvelle* que lui confère la maladie ou la perfectibilité, porteurs d'un sens autre de la vie. Il y a donc une véritable richesse de l'altérité malade ainsi que de celle de la perfectibilité (dont il faut tirer des leçons de chaque expérience afin précisément d'instaurer cette dynamique de progrès et d'innovation), que la société doit non seulement reconnaître mais surtout prendre en charge, en ouvrant au maximum ses normes aux formes de vie autres ; et donc à chaque entreprise en quête de sa propre responsabilité perfectible. Du reste, « l'entreprise citoyenne laisse sa place à l'entreprise éthique, concept plus large que l'on peut définir à travers des mots-clés : « justice, responsabilité sociale, exemplarité, confiance mutuelle, respect des autres. L'éthique ne peut exister que dans des organisations justes qui sont ainsi socialement responsables à travers les membres qui la composent ; elle suscite la confiance mutuelle à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise et assure le respect des autres ».⁸

En outre, le non-respect de la particularité de chaque responsabilité propre à chaque collectif qu'est l'entreprise, en visant une responsabilité parfaite, absolue, objective et universelle selon laquelle les normes extérieures édictées par les humains tentent d'encadrer de l'extérieur des normes qui sont faites de l'intérieur, renvoyant au reflet de chaque éthique individuelle composant l'entreprise si bien que c'est l'entreprise qui se veut être absolument responsable, et donc parfaite, qui est son propre projet, sa propre fin. Ce qui manque, c'est la spontanéité de la vie de chacun de ses composants, c'est-à-dire les salariés. Si on « recadre » de l'extérieur *via* par

⁸ F. Bry, « Concept d'éthique. L'éthique au cœur du management », in *Management & Avenir* 6/2008, (n° 20), p. 102-114.

exemple une partialité de la responsabilité au sein d'une même entreprise, donc non partagée par tous, on tend alors à faire de la responsabilité, un produit, un objet technique, en vue notamment uniquement de la maximisation des profits.

En somme, l'éthique de l'entreprise véritablement responsable s'inscrit dans une démarche constructive de façon homogène et « processuelle », incompatible avec une démarche externe. Elle représente une normativité, c'est-à-dire que l'éthique de l'entreprise responsable lui est interne si bien qu'elle constitue une identité propre à l'entreprise. La progression, renvoyant à la perfectibilité, doit alors être une opportunité d'exercer une nouvelle normativité. L'altérité engendrée par le processus menant à l'effectivité de la responsabilité doit être le moment d'évolution afin de coïncider qualitativement avec ce changement d'être ; il s'agit du meilleur être de l'entreprise, c'est-à-dire l'adaptation face à cette inconstance imprévisible pour l'entreprise qu'est le moment de la perfectibilité de la responsabilité, laquelle relève uniquement de l'actualité en ce qu'elle n'est pas fixe ni définitive. Une société dont l'impact est positif serait donc une société dont les actions tendent vers le mieux, « vers l'exemplaire » comme le soutient Antoine TOMI. Pour lui, l'entreprise « doit devenir un acteur du mieux être de la société, et de la vie en général ».

En conséquence, l'identité propre d'une entreprise effectivement responsable n'est plus « donnée » *a priori* mais relève d'un processus en ce qu'elle est flexible et évolutive. L'éthique de l'entreprise devient normative dans son entièreté. La responsabilité de l'entreprise éthique n'est plus immobile, immuable, constante ni subie par certains individus, mais est changeante, instable et collégiale. Du reste, Paul Ricœur caractérise l'éthique en tant que « la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes »⁹.

L'éthique de l'entreprise fondée sur la responsabilité perfectible n'est plus comme un emprisonnement mais englobe des opportunités de création et est un réservoir de potentialités. Il s'agit ainsi d'actualiser ces potentialités en étant actif, par le biais de la participation de chaque salarié composant l'entreprise, validant par là même sa perfectibilité ; puisqu'en effet, lorsque l'agir pratique est, l'idéal ne peut être ; il est constamment question de perfectibilité, d'un mouvement vers le mieux alors que la société a peur du changement, lequel est perçu

⁹ P. Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, Paris, 1990, p. 202.

négativement. Il s'agit donc de concilier les valeurs de chacun avec la vie professionnelle ainsi que de lier les valeurs économiques et sociales ; il s'agit d'une quête de sens. D'ailleurs, cela coïncide avec le témoignage de Julien GOUPIL, fondateur du cabinet *Proximité*, cabinet de *Marketing Responsable*, qui considère que « l'économie entre dans un nouveau système, et fait de l'entreprise un acteur qui impact la société, et plus simplement un acteur économique ».

Ainsi, chercher à « soigner » ce qui est considéré comme étant une maladie, renvoyant ici à la perfectibilité de la responsabilité, peut engendrer d'autres maladies, à savoir des défaillances.

Or, la perfectibilité peut être vue comme un fonctionnement normal, une altérité de l'être de l'entreprise et non pas une diminution quantitative de l'être ni une amputation. L'émancipation ne passe alors plus par la négation des effets de la perfectibilité mais par sa validation et caractérise ainsi la responsabilité véritable et authentique d'une entreprise éthique. La perfectibilité est normalisée, elle devient alors normative.

De plus, la valeur partagée de l'entreprise doit se fonder sur une certaine éthique de responsabilité nécessairement inhérente à chaque individu la composant, car « l'éthique est hypothétique et relative, elle nous dit ce qui est bon et mauvais en fonction de notre jugement, elle répond à la question : « Comment vivre ? » »¹⁰. De cette façon, la responsabilité n'est jamais pleine ni entière mais est toujours *en train de se réaliser*.

Ainsi, une entreprise n'est jamais entièrement ni définitivement responsable si bien qu'aucune entité d'ordre entrepreneuriale n'est jamais responsable à proprement parler dans la mesure où elle ne s'inscrit qu'au cours d'un processus ; elle se déploie et se développe perpétuellement. Aussi, la responsabilité est perfectible en ce qu'elle est normative. Une entreprise est donc constamment *en train d'être responsable*. L'entreprise éthique est perfectible et non parfaite si bien que sa perfection est indéfiniment condamnée à la potentialité.

En définitive, il convient de faire en sorte que tous les individus composant l'entreprise coopèrent et se coordonnent pour développer une action effectivement responsable. Il est donc adéquat de viser la collégialité pour que l'identité de l'entreprise relève de la responsabilité.

¹⁰ F. Bry, « *Concept d'éthique. L'éthique au coeur du management* », *op. cit.*, p. 102-114.

De fait, la vigilance collective est importante. Effectivement, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise relève d'un projet solidaire, lequel va fédérer les collaborateurs. En d'autres termes, sous le prisme de la pensée de Jonas, l'entreprise responsable est le reflet de la somme des individus responsables faisant partie intégrante de l'entreprise.

Toutefois, il faut prendre garde à l'équivoque de ce terme de subjectivité (inhérent à la normativité, synonyme de perfectibilité, garant de responsabilité) qui n'exclut nullement l'objectivité ou qui se trouverait davantage voué à l'opinion de quelque autre savoir. Loin de perturber l'objectivité, la subjectivité de la décision convoque simplement une objectivité plus subtile, composée par le jeu de subjectivités qui se supposent, s'écoutent, s'interrogent les unes les autres, se cherchent des tiers, à défaut de se substituer les unes aux autres.

C /L'originalité de la position de Jonas

Pour fonder notre réflexion et tracer les frontières d'une responsabilité applicable aux entreprises, et *a fortiori* à l'entreprise X, nous avons considéré pertinent de faire référence à la notion de responsabilité telle qu'elle a été développée par le philosophe allemand Hans Jonas.

Hans Jonas, qui assiste à la révolution technique, considère que le souci du philosophe consiste à « maintenir les conditions d'un monde qui soit habitable par tous les hommes et où la vie reste possible, dans toute sa biodiversité et dans toute son échelle d'intensité »¹¹. Avec le développement de la technique, en fait, c'est à la fois la nature et l'homme qui se trouvent en danger. En premier lieu, la nature doit subir le poids de l'exploitation humaine à un degré tel que son équilibre et son existence sont dangereusement remis en question. Secondement, l'homme est menacé de destruction : en détruisant la condition même de sa venue à l'être et de son maintien dans l'être, il prend part au suicide de l'humanité. En compromettant les conditions de vie des générations à venir, il prépare sa disparition. La révolution technique exige alors une révolution éthique parce que le champ d'intervention qui lui est propre s'élargit et s'étend de l'individu jusqu'à l'espèce. C'est aux nouveaux besoins engendrés par la révolution technique qu'Hans Jonas essaie de répondre avec le Principe Responsabilité, qui constitue le bouleversement conséquent en éthique.

¹¹ E. Pommier, *Hans Jonas et Le Principe Responsabilité*, "Philosophie" PUF, Paris, 2012, p. 29.

Dans l'ouvrage *Le Principe Responsabilité*, l'auteur adopte une position éthique originale à l'égard de la tradition, surtout vis-à-vis de Kant. Traditionnellement, la limitation de ma liberté, qui rend possible le droit d'autrui, est aussi la condition sous laquelle je peux bénéficier, en retour, des droits qu'autrui me concède du fait de la limitation de sa liberté propre. Jonas ne se place pas au plan juridique du droit, plan qui voit dans la loi la garantie des libertés. Il ne considère pas le sujet comme responsable de ce qu'il a fait au regard de ce qu'il aurait dû faire compte-tenu de la loi. En revanche, c'est plutôt parce que autrui a originellement une priorité sur soi-même, que le sujet est responsable de lui. Nous nous situons alors sur un plan éthique qui ne confronte pas le sujet à lui-même dans le respect d'une instance rationnelle anonyme, comme la loi.

Au contraire, le champ éthique commence lorsque l'autre fait entendre un appel qui l'emporte et vaille sur une exigence personnelle ou une cohérence interne rationnelle. L'éthique est donc, chez Jonas, nécessairement hétéronome : ce ne peut être ma mort qui me préoccupe et qui me porte à la quête d'une existence authentique. C'est celle d'autrui qui m'angoisse et qui commande mon rapport à l'avenir. C'est donc autrui qui m'impose sa loi. Comme le dit Éric Pommier dans *Hans Jonas et le Principe Responsabilité*, « la morale kantienne croit assurer une dignité propre à l'homme, alors qu'en même temps qu'elle réduit la nature à une structure neutre modifiable à souhait, elle empêche de contester le rapetissement, et même la déshumanisation de l'homme qui se produit lorsqu'on fait de sa base « biologique » ou de sa vie une simple chose dénuée de signification et ouverte à tout type de modifications »¹². Jonas arrive à renverser l'impératif catégorique kantien : nous ne sommes plus dans un « tu dois donc tu peux », mais en un « tu peux donc tu dois ». Dans cette contre-proposition, « pouvoir » veut dire laisser se déployer dans le monde les effets causaux qui se confrontent ensuite avec le « « on doit » de notre responsabilité »¹³. Dans l'optique de Jonas, dès lors que ces effets mettent en jeu les conditions de l'existence comme telle, il se pourrait que pour un certain temps la tendance supérieure à la perfection, à la meilleure vie, et même seulement à la volonté bonne doive hisser la place aux obligations plus vulgaires que notre causalité dans le monde tout aussi vulgaire nous impose.

¹² E. Pommier, *Ontologie de la vie et éthique de la responsabilité selon Hans Jonas*, Vrin, Paris, 2012, p. 174.

¹³ H. Jonas, *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, "Champs" Flammarion, Paris, 1999, p. 247.

Comment passe-t-on du vouloir au pouvoir ?

L'impératif du *Principe Responsabilité* tel qu'il est formulé « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »¹⁴ comprend la responsabilité comme un engagement ontologique. La responsabilité est ancrée ontologiquement, est présente dans l'essence de chaque homme. L'homme *est*, donc il *est responsable*. La vie, qui a une valeur absolue, est un axiome ontologique. Le souci pour le monde de la vie est une exigence que la vie même nous impose. Mais voyons plus en détails les caractéristiques de cet impératif. D'abord, la compatibilité de l'action avec « une permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » de l'impératif jonassien intègre le souci des générations futures. Mais pourquoi l'homme devrait se reconnaître coupable de ses actions technologiques présentes vis-à-vis de ceux que ne sont encore nés, alors que la vie en elle-même ne semble pas revendiquer aucune prétention au respect ? En d'autres termes, à supposer que l'homme détruise toute vie et toute humanité, qui le lui reprochera ce fait ? En effet, comme on l'a vu, avant Jonas, il n'y avait des devoirs uniquement envers des êtres porteurs de droits.

C'est ici qu'émerge une deuxième caractéristique de la responsabilité jonassienne, c'est une responsabilité qui n'implique pas la réciprocité. La responsabilité telle que Jonas la conçoit, est unilatérale et verticale : je prends en charge l'humanité à venir et la vie future, qui n'ont aucun devoir envers moi. En ce sens, l'éthique jonassienne n'a pas à voir avec le droit, mais se base sur l'idée que toute vie revendique de vivre. À partir de la formulation de l'impératif de Jonas, on remarque donc deux caractéristiques : d'abord, l'impératif est orienté vers l'avenir, c'est-à-dire qu'il acquiert du sens en tant que tourné vers le futur. Ensuite, l'impératif de Jonas n'a pas pour objet une responsabilité entendue en termes de réciprocité. La responsabilité jonassienne ne se réalise pas à partir d'une relation telle que l'image selon laquelle mon obligation est l'image à l'envers du droit d'autrui qui à son tour est vue à l'image de mon droit propre. Une fois qu'on a établi l'existence de certains droits d'autrui, par le fait même, on a établi mon obligation de les respecter. Au contraire, c'est à ce que n'est pas encore que l'éthique cherchée a affaire et son principe de responsabilité est indépendant aussi bien de toute idée d'un droit que de celui d'une réciprocité.

¹⁴ *Ibid.*, p. 66.

En élaborant son impératif, Jonas affirme l'existence, enracinée dans l'être, d'un commandement à se soucier du lointain, de ce qui n'est pas, car n'est pas encore, et existe seulement sur le mode d'une possibilité. C'est bien cette possibilité d'existence dont nous sommes responsables, qu'on a le devoir de préserver : qu'elle se réalise ou pas, nous avons la charge de préserver l'espace où la réalisation de la vie puisse se produire. Toute l'éthique de Jonas repose alors sur la possibilité de mettre au jour le phénomène où l'être se donne sur le mode d'un commandement d'être, d'un impératif que la *vie comme lieu des possibles* se maintienne comme telle. Et en effet, ce qui rend possible l'avenir, c'est l'existence de la liberté. Celle-ci n'est rien d'autre que le pouvoir des possibles : des lors, les responsables n'ont d'autre but que de perpétuer la liberté, qui est l'autre nom de l'avenir. L'usage de la réflexion éthique n'est pas oppressif, car il a pour but de restituer au sujet une certaine liberté intellectuelle à l'égard du mouvement de la technoscience. Nous voyons qu'il n'y a pas lieu de décider entre humanisme et écologisme, mais de procéder à l'élaboration d'une conception humaine de la nature d'une telle manière qu'en accordant de la valeur à la nature nous puissions aussi en accorder une à notre humanité. L'auteur du *Principe Responsabilité* propose un nouvel humanisme, un humanisme bio-centré. Il s'agit d'élargir l'humanisme ; ce qui n'est pas rompre avec lui jusqu'à l'environnement, dès lors que le destin de l'homme et celui de la nature sont liés.

Enfin, la responsabilité chez Jonas est à entendre comme une condition de préservation contre les menaces que la pression du marché et certains besoins sociaux lui feraient subir ; et on cerne ici la pertinence de la réflexion jonassienne par rapport à la demande de l'entreprise qui nous a confié la mission. D'après Hans Jonas, qui ancre son éthique dans l'ontologie de la vie, l'éthicien est « comme un éclaireur qui doit aider la société à prendre conscience de ses mutations, en vue de choisir ses orientations en connaissance de cause »¹⁵.

D/ Articulation individuelle et collective de la responsabilité

La responsabilité de l'entreprise relève d'un processus évolutif de sorte que cette responsabilité effective et adéquate est un levier de normativité (au sens de Canguilhem dans Le normal et le pathologique).

¹⁵ E. Pommier, *Ontologie de la vie*, op. cit., p. 239.

Pour Jonas, la responsabilité est intrinsèquement individuelle. Il ne pense pas une responsabilité en tant que collectif ; c'est pourquoi la responsabilité est de fait active puisque chacun doit assumer sa responsabilité, et la conséquence de ses actes, lui revenant en propre et non la remettre à autrui. La responsabilité propre à chacun est alors plurielle dans la mesure où il existe autant de responsabilités qu'il existe d'individus. La responsabilité est également une dynamique, un mouvement permanent vers le mieux. Mais ce que nous pouvons objecter, c'est que cette philosophie de la responsabilité pourrait freiner le progrès. Si le progrès renvoie exclusivement à la maximisation toujours plus importante des profits et des innovations, alors la responsabilité jonassienne peut être invoquée. Du reste, chez Jonas, l'idée de progrès va de pair avec l'idée de technique, c'est pourquoi le progrès est vu comme un danger.

En revanche, s'il s'opère une redéfinition du progrès, incluant des critères d'accroissement du bonheur ou du moins quelque chose de cet ordre-là, alors la responsabilité peut ne pas être incompatible avec le progrès.

De cette façon, la responsabilité de l'entreprise consiste à assumer sa perfectibilité, et fait une sorte de « travail de deuil » d'une perfection non seulement inadéquate, mais surtout inaccessible. En effet, une entreprise qui appréhende la responsabilité comme une perpétuelle dynamique, comprend qu'« être parfait, c'est être incomplet », comme le dit Victor Hugo. Autrement dit, une entreprise qui vise une responsabilité parfaite, absolue et entière, réalise une utopie effective anéantissant une quelconque responsabilité ; tandis que l'acceptation ainsi que l'application de sa perfectibilité singulière permet à l'entreprise d'être spécifiquement complète et absolument effective au sein de son propre champ d'actions.

Mais la philosophie de Jonas n'arrive pas à effectuer le passage entre la responsabilité individuelle et la responsabilité collective. Nous retrouvons cette même idée mentionnée en début de partie par nos interlocuteurs ; celle d'une responsabilité située dans un processus en mouvement. L'idée est renforcée par la prise en compte de la dimension spatiale et temporelle de la responsabilité comme un engagement durable au sein de la société. Nous touchons du doigt les limites de la responsabilité chez Hans Jonas ; à savoir, comment traduire le Principe Responsabilité en politique ? (Ici le politique est entendu au sens de *polis*, à savoir la cité comme la communauté des hommes. Ce sont les hommes, et non pas l'homme, qui vivent ensemble).

Comment penser le Principe Responsabilité au sein d'une entreprise ?

Autrement dit, il nous faut précisément penser les liens qui sous-tendent l'articulation d'une responsabilité individuelle et « métaphysique » (ancrée dans l'essence de l'homme, valable pour chaque individu en ce qu'il possède le souci des générations futures), à une responsabilité « physique » pensée pour un collectif (composée d'une somme d'individus) telle que l'entreprise.

Ce qui revient à penser l'articulation entre éthique individuelle et collective afin d'ériger une éthique commune à la somme des individus composant le collectif qu'est l'entreprise.

L'intérêt que présente Jonas dans notre questionnement sur la responsabilité est toutefois de taille. Avec sa perception des conséquences amplifiées de l'agir, Jonas semble introduire la nécessité d'une éthique collective, garantissant la responsabilité sur ses trois temporalités : le passé, le présent et le futur. Nous proposons par la suite de nous pencher sur l'idée d'une mise en oeuvre d'une politique responsable en explorant la piste de l'éthique.

III / VERS UNE REDÉFINITION ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE ?

Le *Principe Responsabilité* prôné par Jonas offre de nouvelles perspectives à notre réflexion sur la responsabilité des entreprises. Ces nouvelles lumières apportées par le philosophe donnent un sens plus profond à la « démarche d'achats responsables » menée par une entreprise. Jonas nous exhorte à prendre en considération toute conséquence émanant d'un agir duquel l'on souhaite connaître la valeur.

Dans cette optique, lorsqu'une entreprise souhaite mener une « démarche d'achats responsables », elle ne peut pas la dissocier des conséquences qu'une telle démarche implique ; elle doit alors se montrer vigilante sur les conséquences qui vont naître de cet agir. Une action ne peut être considérée comme réellement responsable si les conséquences qu'elles impliquent ne sont pas minutieusement et constamment observées. Si un acheteur souhaite mener un processus d'achats s'inscrivant dans une « démarche responsable », il devra alors redoubler de vigilance au sujet des conséquences de cet agir, afin de ne pas se méprendre sur les enjeux qu'il poursuit. En effet, pour pouvoir prétendre au titre de « démarche responsable », un processus d'achat doit

moins être perçu comme un enjeu d'image, que comme une prise de conscience collective des conséquences de nos actes, y compris les plus secondaires.

Cette prise de conscience collective se confronte à un premier problème : la maximisation des profits à laquelle est confrontée l'action entrepreneuriale au sein du système capitaliste marchand qui conditionne les échanges économiques (A). Dans l'optique de garantir la responsabilité contre les dérives liées à cette maximisation, l'entreprise peut alors mettre en place une éthique (B), outil permettant de transcender le particulier pour atteindre la responsabilité collective (C).

A / Incompatibilité entre la maximisation des profits et le *Principe Responsabilité*

Selon la célèbre phrase de Milton Friedman, « *la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit* ». Le seul impact qu'elle puisse avoir sur le monde social est économique ; et plus encore : sa raison d'être est de toujours faire croître le profit généré par ses activités. Dans une telle vision de l'entreprise, le *Principe Responsabilité* exposé par Jonas semble difficile à mettre en place et à respecter. Certes, toutes les conceptions entrepreneuriales ne convergent pas toutes en ce sens, et de nombreux entrepreneurs insèrent dans leurs préoccupations professionnelles la dimension sociale de leurs activités (en témoignent les écrits d'Aristote, aussi bien que les témoignages de nos intervenants). Toutefois, à défaut de sans cesse s'inquiéter de maximiser ses profits, l'entrepreneur tente toujours de minimiser ses pertes, de maximiser les économies (bien que cet impératif puisse être tributaire d'un souci de maîtriser l'impact social de ses activités).

La responsabilité fait parfois naître une tension au coeur de l'entreprise entre ce vers quoi elle tend (la maximisation des profits ou des économies) et améliorer (ou du moins, préserver ou ne pas nuire à) la société qui cadre ses activités.

Observons quelques exemples engendrés par le conflit entre la responsabilité sociale et l'obligation de maximisation des profits. Une entreprise textile qui souhaite maximiser ses profits aura tout intérêt à délocaliser sa production dans une localité qui ne réglemente pas rigoureusement les droits de ses salariés ressortissants. Elle pourra encore faire des économies si elle utilise des matières premières qui ont nécessité l'utilisation de pesticides (« *Dans l'ensemble, on estime que la valeur d'un vêtement équivaut à 25–30 fois la valeur de la fibre qui le compose.*

Une marge de 30% à 50% sur le prix de la fibre de coton biologique (en d'autres termes 3% à 4% de la valeur totale) se traduirait donc en une marge de 1% à 2% sur le prix du vêtement final, soit EUR 0,25 à 0,60 pour une chemise d'un prix standard de EUR 25–30. Si le produit est suffisamment à la mode, que son design, sa couleur et sa coupe sont attrayants, la différence de prix sera sans importance pour le consommateur final »¹⁶). Suivant cette volonté de maximiser les profits, ou du moins de maximiser les économies, de minimiser les dépenses, l'entreprise aura tout intérêt à opter pour des moyens de transports peu coûteux, quand bien même ils seraient polluants.

Aristote, dans *La Politique*¹⁷, distingue deux régimes de l'économie (qu'elle soit domestique ou politique) : l'économique à proprement parler, qui a pour objet la sauvegarde et la gestion des biens nécessaires à la vie de la cité, et la chrématistique, qui ne cherche que l'enrichissement, la maximisation insensée du profit. La chrématistique, du fait qu'elle substitue l'argent aux biens eux-mêmes, nécessite la mise en place d'un organe de surveillance éthique. La distinction mise en lumière par Aristote nous incite à demeurer vigilant face au pouvoir corrosif de l'argent¹⁸.

Lorsque l'activité d'un entrepreneur ne se résume pas à de la spéculation, elle se soucie de l'objet sur lequel elle impacte (la société), et le considère, d'une manière plus ou moins développée, comme une sorte de « famille », un ensemble de personnes qui, à défaut de partager les mêmes intérêts, partagent le même patrimoine, les mêmes ressources, et la même identité pour l'extérieur. Lorsqu'une entreprise est publique, si elle a foi en l'idée du contrat social, la dimension « familiale » de son statut, l'impératif de vivre avec la/les société(s) impliquée(s) par ses activités, est renforcée. Censée exister par et pour les citoyens d'une nation, une entreprise publique est d'autant plus confrontée au souci de la cité qu'une entreprise privée. Dans ces conditions, la distinction aristotélicienne de l'économie est un bon outil pour gérer au mieux les

¹⁶ <http://www.guidedecoton.org>

¹⁷ Livre 1, Chapitre II. "[...] A ces trois éléments que nous venons d'énumérer, nous pouvons bien en ajouter un quatrième, que certains auteurs confondent avec l'administration domestique, et qui, selon d'autres, en est au moins une branche fort importante [...]; c'est ce qu'on appelle l'acquisition des biens."

¹⁸ La "bonne" monnaie, selon Aristote, est celle qui facilite l'échange proportionnellement réciproque. Au sein d'une "communauté d'échanges", la monnaie sert d'étalon commun pour mesurer les échanges en fonction des besoins. "[...] ce n'est pas entre deux médecins que se forment une association d'échange, mais entre un médecin et un agriculteur, c'est-à-dire, plus généralement, entre des personnes différentes et qui ne sont pas égales, mais qu'il faut mettre sur un pied d'égalité. [...] Il faut donc qu'un certain étalon permette de tout mesurer, comme on vient de le dire plus haut." (Aristote, *Ethique à Nicomaque*; Livre 4, ¶ 9.4).

ressources communes : « *La forme d'obtention d'argent associée à la gestion d'une famille possède une limite ; l'acquisition illimitée de la fortune n'est pas son affaire* »¹⁹. L'enjeu pour une entreprise qui souhaite prendre en charge l'entièreté de sa responsabilité, gérer au maximum ses impacts sur la société, est d'harmoniser au sein de son organisation ces deux aspects de l'économie.

B / L'éthique de l'entreprise comme protection des dérives liées à la maximisation

Avec ses réflexions sur l'éthique, Aristote tente d'orienter l'agir de l'individu en tant qu'humain, et en tant que citoyen (vivant dans la cité). Une éthique, en ce sens, est constituée de savoirs pour agir : elle n'informe pas sur ce que les hommes font ou ont fait, mais sur ce qu'ils doivent faire afin d'agir "au mieux", d'atteindre le bien commun et de maîtriser les finalités de chaque agir. Aristote ne parle pas encore de conséquentialisme, ni ne théorise véritablement la responsabilité ; mais la voie était déjà ouverte aux réflexions sur l'étendue et le statut de tout agir humain.

L'entreprise qui souhaite améliorer son impact sur la société doit pouvoir relativiser l'impératif de maximiser ses profits. L'accroissement des bénéfices doit pouvoir se concilier avec la recherche du bien commun. Fonder une éthique propre à l'entreprise, soit un cadre qui délimite et établit le champ de possibles des pratiques, pourrait alors être un moyen pour parvenir à cet équilibre. Cette éthique devrait également renseigner sur les limites de la responsabilité de l'entreprise, et garantir sa volonté de maîtriser l'impact de ses activités, y compris les plus secondaires.

En poursuivant une démarche d'achats responsables, l'entreprise X doit trouver un moyen d'allier l'économique au chrématistique, et ainsi renforcer en tant qu'entreprise publique son souci de la cité. Ce moyen ne peut se trouver uniquement dans son cœur principal d'activité. Au contraire, il requiert la totalité de l'agir de l'entreprise, notamment celui des Achats.

¹⁹ « [...] ... certains sont conduits à penser que gagner une fortune est l'objectif du chef de famille, et que ce qui donne sens à leur vie est d'augmenter leur fortune de manière illimitée, ou en tout cas de ne pas la perdre. La source de cette manière de voir est qu'ils se préoccupent uniquement de vivre et non pas de vivre bien, et comme ils constatent que leurs désirs sont illimités, ils veulent aussi que les moyens dont ils disposent pour les satisfaire soient eux aussi illimités »; Aristote, *La Politique*, IX

Si l'éthique est un outil efficace pour établir et garantir l'étendue de la responsabilité d'une entreprise, c'est surtout parce qu'elle permet de transcender l'individuel pour atteindre le collectif.

C/ L'éthique de l'entreprise : transcendance de l'individuel vers le collectif.

Nous avons vu que les réflexions formées par Jonas au sujet du *Principe Responsabilité* tendent à attribuer une unité et un sens à la responsabilité collective, sans toutefois y parvenir de manière satisfaisante.

Dans le but de dépasser les limites du système de Jonas, et établir la jonction entre responsabilité individuelle et collective, nous concevons l'éthique de l'entreprise comme le reflet des éthiques individuelles. Les responsabilités individuelles fondées sur le respect de la vie présente et future, devraient alors guider l'éthique collective de l'organisation à laquelle les individus appartiennent (c'est-à-dire l'entreprise).

Une éthique, qui poserait un cadre général aux pratiques d'une entreprise, permettrait de transcender l'individualité, et d'amener la gouvernance vers une conscience collective de la responsabilité.

Il s'agit de faire de l'entreprise une communauté responsable, d'introduire la dimension politique intrinsèque à la communauté. Nous entendons ici communauté comme ce qui est générateur d'un « nous », un « nous » qui vaut plus que la somme des individus.

L'intérêt est de chercher ce qui est commun aux membres de la communauté, en gardant en tête que le profit économique ne doit pas être considéré comme l'élément le plus significatif.

En effet, l'entreprise a une fin propre qui se distingue de celle des individus qui la composent et de l'intérêt général qui la dépasse. L'entreprise, et ici, X donnent à être théorisés comme une communauté en soi. Une communauté qui vaut pour elle-même et par elle-même.

En se contentant d'*appliquer* seulement une « démarche d'achats responsables », l'entreprise ne peut pleinement s'approprier le *Principe Responsabilité*. Rappelons-nous qu'être responsable implique de savoir peser, mesurer, jauger de la valeur d'une action et de ses conséquences dans d'autres lieux et d'autres temps.

En somme, être responsable, signifie surtout se rendre responsable.

CONCLUSION

Si une entreprise souhaite acheter de manière responsable, elle ne doit pas se contenter de mener une démarche d' « achats responsables ». Elle doit tendre à responsabiliser l'ensemble de ses pratiques. Ainsi, elle ne figera pas ses moyens d'actions mais les fera progresser au rythme de l'évolution de son environnement en tant qu'entreprise normative en ce qu'elle est perfectible. D'ailleurs, l'étude de la notion de « responsabilité » a permis de mieux comprendre et de définir le concept exigeant de « normativité », au sens de Canguilhem.

En effet, cette notion possède une sorte de « grille » de critères stricts conditionnant l'effectivité ou non de la normativité renvoyant à la définition proposée par Canguilhem dans *Le normal et le pathologique* développé dès le début de ce rapport.

En définitive, il faut recourir et aboutir à un consentement éclairé de part et d'autre, c'est-à-dire collégial, au cours de la décision éthique de l'entreprise.

Dans le but de poser un cadre à l'ensemble de ses activités, l'entreprise pourrait tout de même inscrire les limites de sa responsabilité dès les lettres de ses statuts, et n'avoir de cesse d'observer la concordance de celles-ci avec l'éthique individuelle des membres qui la composent.

IV / RECOMMANDATIONS

A/ Le cahier des charges

Le cahier des charges brièvement exposé en début de présentation permet d'insérer en amont des impératifs liés à la responsabilité. Pour chacune des étapes du processus d'achat, des mesures pourraient être prises pour sécuriser la provenance. Insistons une nouvelle fois sur l'importance des labels pour garantir la provenance des produits textiles, et sur l'importance des audits.

Sur ce dernier point, nous pouvons déplorer l'état général actuel des procédures d'audit. Le fait de convenir avec le fournisseur d'une date d'audit ne permet pas de garantir la sécurité d'une chaîne logistique. De fait, un nombre conséquent d'auditeurs se retrouvent orientés à leur insu, vers des usines factices, dans lesquelles les droits fondamentaux du travail feindraient d'être respectés.

L'instauration d'une clause relative à l'imprévisibilité des audits, rendraient le processus de contrôle plus efficace. Si la législation impose d'annoncer un audit à l'usine, elle ne contraint pas de renseigner sur la date de passage. Ainsi, soit le fournisseur serait tenu d'effectuer lui-même des « audits aléatoires » auprès de ses sous-traitants ; soit, l'entreprise X pourrait créer un service d'audit, afin de garantir, de manière efficace, la traçabilité de leurs produits textiles.

B/ Créer une communauté d'acteurs au sein de l'entreprise partageant les mêmes responsabilités

Nous pensons envisageable d'opérer une restructuration stratégique des services d'Achats de l'entreprise X au sens où le simple fait d'acheter devienne un acte responsable. Suivant cette mouvance, la démarche d'achat sera rendue par elle-même obsolète car tout achat devenant par nature responsable. Cette démarche peut s'opérer par un double mouvement :

- D'une part, la mise en place d'une Direction Éthique pilotant l'ensemble des démarches d'achats de l'entreprise (on pourrait penser que le service d'audit serait intégré à cette direction)

- D'autre part, procéder au sein des collaborateurs de l'entreprise à la nomination de correspondants internes. Ces derniers auraient pour objectif de monter en compétences RSE et Développement durable afin de sensibiliser voire former leurs collègues à ces enjeux.

Dans cette même veine, il serait souhaitable pour l'entreprise X de communiquer en interne avant de communiquer en externe sur ses démarches liées à la Responsabilité Sociale des Entreprises. Cet effort de communication renforcerait le sentiment d'appartenance des collaborateurs à une communauté et participerait également d'un processus de formation sur la RSE et le Développement Durable.

C/ Fonder une éthique de l'entreprise propre à l'entreprise X

Concernant cette dernière recommandation, nous invitons l'entreprise X à favoriser davantage l'échange participatif avec ses collaborateurs plutôt de d'utiliser les canaux de communication existants. Dès lors, des tables rondes ou ateliers participatifs annuels pourront être organisés (auxquels seraient conviés des intervenants extérieurs (donneurs d'ordre, universitaires, associations, ONG) suivant les thématiques proposées).

L'idée à travers cette dynamique de partage continu, serait d'identifier puis de remonter les considérations et réflexions des employés de l'entreprise. Forte de ce recueil de remontées internes, l'entreprise dispose des moyens stratégiques d'orienter sa transformation.

Par la suite, elle serait amenée à se fixer des objectifs atteignables en recourant à des indicateurs.

Enfin, rien ne l'empêcherait d'intégrer dans ses statuts, son éthique de l'entreprise co-construite avec ses collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Paris, Flammarion, 2008.
- Aristote, *La Politique*, traduction J. TRICOT; « Bibliothèque des textes philosophiques », Paris, Vrin, 1995.
- Canguilhem, G., *La connaissance de la vie*, Vrin, 1965.
- Canguilhem, G., *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF, 2013.
- Crozier, M. et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- Druon, E., *Écologie. Entreprendre sans détruire*, Paris, Actes Sud, 2012.
- Jonas, H., *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, "Champs" Flammarion, 1999.
- Pommier, E., *Hans Jonas et le Principe Responsabilité*, Paris, PUF, 2012.
- Pommier, H., *Ontologie de la vie éthique et responsabilité selon Hans Jonas*, Vrin, Paris, 2012.
- Ricœur, P., *La différence entre le normal et le pathologique comme source de respect*, Paris, Édition Esprit, 2001.
- Ricœur, P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil, 1990.
- Weber, M., *Le savant et le politique*, Plon, 10/18, Paris 1995.

Articles et thèses

- Acquier A., *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Thèse de doctorat École des Mines, Paris, 2007.
- Auberger, M.-N. et Quairel, F., UAIREL F., « *La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ?* », Revue internationale des PME [RIPME], vol. 20, n° 3-4 ; 2007.
- (de) Bry F., « *Concept d'éthique : l'éthique au cœur du management* », Management & Avenir, n°20 ; 2008
- Cordelier, B. et Breduillieard, P., « *Publicité verte et Greenwashing* » ; 2013.

- Quairel, F., « *La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels* », Communication au 1er congrès de RIODD, décembre 2006, Paris, Actes CDRom, 21 p. ; 2006.
- Martin-Juchat, F., « *Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français* » ; 2007.
- Moquet A.-C. et Pezet A., « *Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge* », Finances Contrôle Stratégie, vol. 9, n° 4, p. 113-142 ; 2006.
- Nghaa A. et Gissinger L., « *Dynamique et (en)jeux d'acteurs autour d'Accords cadre internationaux sur la responsabilité sociale des entreprises. Étude comparée de deux accords d'entreprises multinationales d'origine française* », Revue internationale de psychosociologie, 1, vol. XV ; 2009.
- Wolff D., « *L'appropriation du concept de développement durable par les firmes ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination* », Revue des organisations responsables, n° 2, p. 27-36 ; 2007.

Sites Internet

- <http://www.altere.fr/sites/default/files/Livret%20Achats%20durables.pdf>
- http://www.bordeaux-metropole.fr/sites/default/files/PDF/institution/marches_publics/Charte-deontologique-achats-avril2012.pdf
- http://www.cnrs.fr/aquitaine/IMG/pdf/guide_de_bonnes_pratiques.pdf
- <http://echosverts.com/2015/02/05/greem-21-mon-petit-guide-pour-shabiller-responsable/>
- http://www.ecoprod.com/form/charte_ecoprod#tab0
- http://www.e-marchespublics.fr/appel_d_offre_marches_publics_FRANCE%20TELEVISIONS.html
- <http://www.francetelevisions.fr/actions/responsabilite-societale-et-environnementale>
- <http://www.guidedecoton.org>
- http://www.respiro-project.eu/fileadmin/template/projects/respiro/files/RESPIRO_Guides/RESPIRO-Textiles_final_www_fr.pdf

