



La philosophie au secours des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise, ou comment dépasser les limites d'un discours « aphiosophique » sur la responsabilité :

Première Partie – Responsabilité et humanisation du monde

BY/PAR MICHEL DION

Titulaire de la Chaire de recherche en intégrité financière CIBC
École de gestion, Université de Sherbrooke

ABSTRACT

Corporate moral discourse too often evolves without any philosophical foundation. It builds up its own rules and limitations of social acceptability. It does not bother with philosophical traditions. Corporate moral discourse then becomes « aphiosophical ». Nonetheless, it could benefit from a connectedness with various philosophies. In this article, we will see how some 20th century philosophies could shed new light on corporate moral responsibility and humanizing processes of the whole world : John Rawls, Hannah Arendt, Jean-Paul Sartre, and Emmanuel Mounier. The analysis of fifteen (15) corporate social responsibility/sustainable development reports from North America (USA and Canada), Europe (United Kingdom, Switzerland, Denmark, Sweden, Norway, Spain) and Asia (Japan) will show the limitations of corporate moral discourse, from a perspective of conceptual unity and axiological coherence.

Keywords: Corporate social responsibility, Humanizing processes of the world, Corporate moral discourse

RESUME

Le discours moral corporatif évolue trop souvent sans aucun fondement philosophique. Il élabore ses propres règles et limites d'acceptabilité sociale. Il ne se préoccupe aucunement des traditions philosophiques. Le discours moral corporatif devient alors « aphiosophique ». Pourtant, il pourrait bénéficier d'une étroite relation avec différentes philosophies. Dans cet article, nous verrons comment certaines philosophies du 20^è siècle pourrait fournir un éclairage neuf sur la responsabilité morale corporative et sur les processus d'humanisation du monde : John Rawls, Hannah Arendt, Jean-Paul Sartre et Emmanuel Mounier. L'analyse de quinze (15) rapports de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable en provenance de l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada), d'Europe (Royaume-Uni, Suisse, Danemark, Suède, Norvège et Espagne) et d'Asie (Japon) montrera les limites du discours moral corporatif, dans une perspective d'unité conceptuelle et de cohérence axiologique.

Mots-clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, humanisation du monde, discours moral corporatif

JEL Classification: M14

Éthique et économique/Ethics and Economics, 16 (2), 2019
<http://ethique-economique.net/>

1. INTRODUCTION

Dans leur discours moral corporatif, les entreprises ont, au cours du vingtième siècle, développé une notion de responsabilité sociale, sans égard aux traditions philosophiques et religieuses/spirituelles qui ont contribué à circonscrire le sens et l'étendue d'application de la responsabilité, et par surcroît de la responsabilité sociale. Selon Carroll (1989), les entreprises ont quatre types de responsabilités. Trevino et Nelson (2011) voient la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme une pyramide constituant les mêmes quatre types de responsabilité qui doivent être considérés simultanément et que Carroll (1989) avait identifiés¹: (1) des responsabilités d'ordre économique: la génération de richesse et la maximisation du profit dans le but d'offrir les meilleurs dividendes aux actionnaires. Ces responsabilités économiques sont tirées de la nature même des entreprises telles que nous les connaissons aujourd'hui; (2) des responsabilités d'ordre légal: la conformité aux lois et règlements dans tous les pays où fait affaires l'entreprise. Cela inclut toutes les obligations contractuelles impliquant un encadrement juridique. Tout cela est de l'ordre d'un minimum moral imposé par les lois et règlements; (3) des responsabilités d'ordre éthique: contrairement aux responsabilités économiques et légales, les responsabilités d'ordre éthique sont loin d'être faciles à circonscrire. Trevino et Nelson suggèrent que l'étendue de ces responsabilités soit évaluée et adoptée par l'entreprise elle-même. Elle peut donc varier d'une entreprise à une autre, d'un secteur économique à un autre, d'une société à une autre. Est-ce que l'entreprise fera cette évaluation en vase clos sans consulter aucune de ses parties prenantes? Ou adoptera-t-elle plutôt un modèle participatif en amenant ses parties prenantes à lui faire connaître leurs attentes et intérêts particuliers? C'est là une décision qui revient à assumer, d'abord et avant tout, le défi de définir les tenants et aboutissants de ses responsabilités ayant un contenu et une portée d'ordre éthique; (4) des responsabilités discrétionnaires, volontaires ou philanthropiques: le contenu de ces responsabilités varie largement d'une entreprise à une autre, mais également en regard des stratégies par lesquelles l'entreprise veut sauvegarder et renforcer son lien avec les communautés locales, et en particulier, avec ses clients et consommateurs.

Le discours moral corporatif illustre jusqu'à quel point le champ de l'éthique organisationnelle est auto-défini, sans égard aux traditions dont l'éthique elle-même est porteuse. Le donné vient du réel organisationnel, d'où une entreprise en tire la notion de responsabilité sociale ou de développement durable qu'elle accepte d'assumer. Pourtant, cette notion est rarement définie explicitement². Les rapports qui traitent des réalisations en regard des responsabilités sociales de l'entreprise ou du développement durable qu'elles s'engageaient à favoriser demeurent ainsi sans fondement réel. Car sans définition de la notion qui est centrale à ce genre de rapports, comment pouvons-nous, à la lecture de ces rapports, conclure quoi que ce soit? Les réalisations corporatives peuvent être de grande valeur au plan social, économique ou environnemental. Mais dans quelle mesure sont-elles liées à la notion de responsabilité sociale que l'entreprise s'est engagée à promouvoir dans

¹ Archie B. Carroll. (1989). *Business and Society. Ethics & Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing, p. 25-53; Linda K. Treviño et Katherine A. Nelson. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. Hoboken: John Wiley & Sons.

² Agnieszka Leszcynska. (2012). 'Towards shareholders' value: an analysis of sustainability reports', *Industrial Management & Data Systems* 112 (6): 911-928.

ses décisions? L'absence de définition de la notion centrale de la RSE peut venir du fait que les rédacteurs de ces rapports ne construisent le discours corporatif qu'à partir du donné organisationnel.

Le 20^e siècle a pourtant été porteur de philosophies qui ont discuté de la responsabilité de trois principales manières qui peuvent trouver application dans la vie organisationnelle, quant aux enjeux sociaux qui s'y déploient: (1) la responsabilité et la lutte pour l'humanisation du monde (Rawls, Arendt, Sartre, Mounier), (2) la responsabilité et les relations Moi-Autruï (Buber, Levinas), (3) la responsabilité et la délibération morale (Habermas). Nous verrons dans quelle mesure ces philosophies pourraient aider les entreprises à préciser la nature de leurs responsabilités d'ordre éthique. Le discours moral corporatif qui s'élabore sans arrimage à quelque philosophie que ce soit, que ce soit par ignorance ou par indifférence aux questionnements d'ordre philosophique pouvant s'appliquer dans le milieu des affaires, ce discours ne prétend pas être pré-philosophique et donc pré-critique, comme s'il surgissait d'une série d'intuitions qui ne passent jamais au couteau de la rationalité. Il se définit, avec ses propres règles et limites d'acceptabilité sociale, même quand il traite d'éthique et de responsabilité morale, et ce, sans égard à la longue tradition philosophique qui aurait pu avantageusement être mise à profit. On pourrait qualifier ce discours corporatif d'« aphilosophique ». Il n'est pas absolument déficient pour autant. Cependant, tout discours moral corporatif qui aspire à une unité conceptuelle et une cohérence axiologique aurait avantage à se dégager de cette indifférence aux notions philosophiques. Car la philosophie offre nombre de pistes de réflexion pouvant permettre d'améliorer le discours moral corporatif en général.

Nous proposerons des pistes d'amélioration du discours de responsabilité sociale de l'entreprise, tout en donnant quelques exemples de rapports qui, en dépit de leurs limites, peuvent fournir des voies prometteuses. Les exemples sont tirés de rapports de responsabilité sociale ou de développement durable publiés entre 2014 et 2018, en provenance de quinze entreprises réparties ainsi: États-Unis (6), Japon (2), Canada (1), Angleterre (1), Suisse (1), Danemark (1), Suède (1), Norvège (1) et Espagne (1). Ce ne sont là que des exemples isolés, mais ils manifestent l'état d'esprit dans lequel peuvent baigner les rédacteurs de ces rapports. À bien des égards, ce genre de rapports corporatifs promet davantage qu'il n'est capable de livrer dans les faits. La base conceptuelle et axiologique sur laquelle se tient l'ensemble des réalisations corporatives en matière de responsabilité sociale est souvent fébrile. C'est à cette fébrilité que nous tentons de répondre, en énonçant des pistes d'amélioration qui permettraient au discours de responsabilité sociale de l'entreprise de prendre plus de profondeur (en tant que discours) et d'enracinement dans la réalité de tous les jours (en tant qu'action).

La réflexion sur le discours aphilosophique qu'ont les entreprises sur la responsabilité ainsi que sur les modes permettant de dépasser une telle indifférence à assurer de quelque fondement philosophique au discours moral corporatif sera développée en trois parties, chacune faisant l'objet d'un article distinct. Dans le présent article, il sera question de la responsabilité et de la lutte pour l'humanisation du monde (Rawls, Arendt, Sartre, Mounier). Dans le second article, nous traiterons de la responsabilité et des relations Moi-Autruï (Buber, Levinas). Dans le troisième article, nous discuterons de la responsabilité et de la délibération morale (Habermas).

2. RESPONSABILITE ET LUTTE POUR L'HUMANISATION DU MONDE

La responsabilité peut être liée à la lutte constante pour l'humanisation du monde. Chez les philosophes du 20^e siècle, nous retrouvons cette connexion reflétée de quatre principales manières: (1) assumer nos responsabilités, c'est viser le bien commun à travers l'implantation d'institutions sociales plus justes, qui tiennent compte de la situation des plus démunis (John Rawls); (2) assumer nos responsabilités, c'est lier la liberté à l'action politique (Hannah Arendt); (3) assumer nos responsabilités, c'est choisir d'être qui nous voulons devenir et du même souffle, œuvrer pour que les autres soient aussi libres que nous (Jean-Paul Sartre); (4) assumer notre responsabilité, c'est participer à une lutte, historiquement située, pour le bien commun (Emmanuel Mounier).

2.1. John Rawls (1921-2002): assumer nos responsabilités, c'est viser le bien commun à travers l'implantation d'institutions sociales plus justes, qui tiennent compte de la situation des plus démunis

Justice et institutions sociales

Certains ont plus de talents que d'autres dans des domaines spécifiques d'activités. La réalité est ainsi faite. Selon John Rawls, la distribution inégale des talents est, du point de vue de la justice, tout à fait neutre. Elle n'est ni juste, ni injuste, puisqu'elle découle de l'héritage naturel des gens. La justice ou l'injustice dépend de la façon dont les institutions sociales considèrent ce constat. Est injuste ce qui traduit des faits naturels en motifs d'inégalité sociale, économique, ou politique (voire religieux/spirituel). Ce qui est juste ou injuste, c'est la manière dont les institutions sociales traitent ces faits naturels. La création d'une classe d'aristocrates n'a rien à avoir avec la reconnaissance de talents naturels, mais elle se rapporte à des considérations héréditaires qui ont le même effet, au final. Il s'agit là d'une classe sociale privilégiée dont les membres se voient affublés de privilèges et avantages, du seul fait de leur appartenance à une famille aristocratique. La justice est la vertu la plus importante dans l'organisation sociale. Pour Rawls, les lois et institutions sociales qui seraient injustes doivent être abolies. Dans une société juste, l'existence d'une liberté égale pour tous est tenue pour acquise. S'il y a quelque injustice, elle ne peut être tolérée que parce qu'elle permet d'éviter de biens pires injustices. On comprend là que l'évaluation des « injustices légères, moyennement graves, ou très graves » risque fort d'être affectée par les intérêts particuliers d'individus, de groupes, ou d'organisations. La seule manière d'éviter une telle dérive interprétative, c'est de garder constamment à l'esprit que la justice sociale impose une lutte constante contre toute structuration inégale de la société, plus spécialement contre une distribution inégale des biens et services.

D'après John Rawls, nous devons promouvoir des institutions sociales qui soient justes. Pour y parvenir, chacun doit tenir compte des besoins des autres en tant qu'ils sont des êtres libres et égaux. Dans un tel contrat social, toutes les parties ne peuvent être traitées de façon égale que si ce contrat est négocié dans une situation d'égalité: c'est la « position originelle » qui devient le cadre de référence obligé. Dans cette position originelle, personne n'est conscient de sa position sociale, économique et politique ainsi que des avantages et privilèges qui en

découlent. Du point de vue de la position originelle, l'importance de la responsabilité envers soi-même est claire et nette, car nous ne pouvons charger les autres d'assumer les responsabilités qui nous reviennent. Dans la position originelle, les parties se considèrent responsables de la conception de la justice qu'ils choisiront à travers un exercice de délibération rationnelle. Agir en fonction d'une délibération rationnelle nous assure que nous sommes responsables vis-à-vis de nous-mêmes, des autres, de toute la société que nous habitons. Pour Rawls, le principe de la liberté conduit au principe de la responsabilité³. Il en est ainsi, puisque notre nature d'être rationnel et libre ainsi que notre égalité transcendantale se voient exprimés par des principes qui établissent, du même coup, notre responsabilité envers nous-mêmes et envers les autres, voire envers toute la société dont nous faisons partie. La responsabilité envers nous-mêmes exige que nous nous préoccupions, dès maintenant, de la manière dont nous percevrons les décisions que nous sommes en train de prendre, et par voie de conséquence, des jugements que fera notre moi futur à l'égard de notre moi actuel. La responsabilité de nos actions nous revient à nous seuls, la plupart du temps, admettait Rawls⁴. Dans certaines circonstances, cette responsabilité est partagée. Mais la règle générale, c'est que nous sommes pleinement responsables de nos actions.

Voile de l'ignorance et position originelle

Le contrat social n'est conclu qu'à partir de principes de justice sociale qui sont collectivement adoptés derrière « le voile de l'ignorance »: chaque partie met de côté ses forces et faiblesses, tout autant que sa position sociale, économique et politique (voire ses convictions religieuses/spirituelles). Derrière le voile de l'ignorance, nous n'aurons pas tendance à favoriser notre intérêt personnel, puisque tout ce qui nous caractérise aura été mis entre parenthèses. Cette suspension de la conscience de soi n'est opérationnelle qu'en fonction de la bonne foi de toutes les parties audit contrat social. S'il est adopté comme référentiel, le voile de l'ignorance permet à toutes les parties d'identifier le bien commun, peu importe les conséquences que cela pourrait avoir pour elles-mêmes. Si nous en venons à favoriser le bien-être de certains démunis, nous le ferons avec autant d'enthousiasme et de fermeté que si c'était le nôtre qui était en jeu. Derrière le voile de l'ignorance, les parties choisissent les principes de justice auxquels ils conviennent d'assujettir leurs décisions. Ces principes sont ceux qui seraient choisis par des êtres qui usent de leur raison, qui se considèrent égaux les uns aux autres, qui agissent et décident de manière désintéressée et qui, par conséquent, ne tiennent pas compte de leurs avantages ou désavantages découlant de divers facteurs naturels, sociaux, économiques, politiques, voire religieux/spirituel. Le voile de l'ignorance suppose de tenter de se mettre à la place de l'autre, afin de pouvoir déceler les divers enjeux qui sous-tendent sa situation difficile. Le voile de l'ignorance permet de donner à chacun la même valeur comme être humain, de sorte que dans la prise de décision, aucun jugement a priori ne vienne favoriser un groupe au détriment des autres.

Dans le voile de l'ignorance, chacune des parties ne tient pas compte de la mesure selon laquelle certains individus ou groupes défavorisés contribuent à son propre bien-être. Chaque partie est ainsi désintéressée, purement orientée vers le bien commun et l'aide aux plus

³ John Rawls. (1971). *Théorie de la justice*, Paris: Seuil, p. 101, 127-128, 261, 278.

⁴ *Ibid.*, p. 463-464, 563.

défavorisés. Cela est particulièrement important dans le contexte d'une justice distributive. Pour Rawls, nous devrions distribuer les biens et services de manière égale dans la société, à moins que: (a) une distribution inégale ne procure à tout le monde des avantages: l'inégalité de la distribution de biens et services devrait alors être largement compensée par ces avantages offerts à tous: l'amélioration des services publics, dont le système d'éducation ou de santé publique, ou (b) la distribution inégale ne vienne réduire certains dommages causés à la société (la nature et la portée de ces dommages devraient être si lourdes qu'elles justifient la distribution inégale des biens et services). Pour qu'une distribution inégale soit acceptable, elle devrait passer ce test, haut la main. Autrement, l'exception de la distribution inégale risquerait de devenir une règle largement appliquée, de sorte qu'on s'éloignerait d'autant de la volonté de viser le bien commun et l'aide aux plus démunis de notre société. Selon le principe de fraternité défini par Rawls, nous serions dans l'obligation de refuser que de plus grands avantages soient accordés à certaines personnes si cela n'a pas pour effet, directement ou non, de bénéficier aux plus désavantagés. Selon Rawls, la répartition de la richesse (et donc celle des revenus) ainsi que les positions d'autorité et de responsabilité devraient être compatibles avec le respect des droits et libertés fondamentaux, et donc avec l'égalité des chances dans toutes les sphères d'activité humaine (dans les milieux scientifiques et technologiques, dans la sphère politique, dans le monde de l'éducation, dans le système de santé, etc.). Nous ne pourrions justifier moralement des différences de revenus ou de positions d'autorité et de responsabilité en affirmant que les désavantages de ceux qui occupent une position « inférieure » sont compensés (ou devraient l'être, à plus ou moins long terme) par des avantages plus grands octroyés à ceux qui occupent une position « supérieure » (les gens qui ont plus de pouvoir, de prestige et de richesse matérielle)⁵.

Liberté et responsabilité

Rawls avait bien perçu que la liberté chez Rousseau consiste à agir en conformité avec la loi que nous nous sommes imposés nous-mêmes et que Kant n'a fait que prolonger en l'approfondissant davantage⁶. Pour Rawls, les pouvoirs et prérogatives (entre autres, les revenus plus élevés) liés aux fonctions et aux postes de responsabilité sont nécessaires, car ils contribuent à renforcer l'autonomie et la capacité d'autoréalisation chez les gens qui occupent ces postes ou remplissent ces fonctions. Rawls mettait donc à l'avant-plan l'autonomie du moi, dans la sphère sociale, plus particulièrement en milieu de travail⁷. Les gens qui occupent ces postes de responsabilité ou remplissent des fonctions imposant de lourdes responsabilités ont la possibilité de faire de leur travail une occasion de favoriser la collaboration avec leurs subalternes (et leurs pairs). La justice est en jeu ici. Car en vertu de l'égalité des êtres humains, chacune et chacun devraient avoir les mêmes chances d'atteindre des positions de responsabilité, en tenant compte évidemment des expériences de travail et des qualifications acquises. L'important, c'est que des facteurs naturels, sociaux, économiques, politiques, ou même religieux/spirituels ne viennent pas réduire les chances d'emploi et de promotion pour qui que ce soit.

⁵ Rawls, *Théorie de la justice*, p. 93, 96.

⁶ Jean-Jacques Rousseau. (1988). *Julie ou la Nouvelle Héloïse*. Paris: Garnier, p. 188, 304; Rawls, *Théorie de la justice*, p. 292-293, 298 note 32.

⁷ John Rawls. (1993). *Justice et démocratie*. Paris: Seuil, p. 88, 175.

Implications de la prise en considération de la philosophie de Rawls pour le déploiement du discours corporatif sur la responsabilité sociale des entreprises

La philosophie de Rawls permet de critiquer les rapports de responsabilité sociale produits par les entreprises quant à leur véritable contribution à une meilleure justice sociale:

- (1) quand l'entreprise définit son champ d'implication sociale et communautaire, quelle est sa motivation principale? Tient-elle principalement compte de ses propres intérêts (position stratégique), et de manière périphérique, de l'aide réelle qu'elle apporte aux plus démunis? Ou est-ce l'inverse? Les décideurs qui sont liés aux pratiques de dons philanthropiques sont-ils capables de se placer dans la position originelle et d'user du voile de l'ignorance afin de contribuer le plus efficacement à un mieux-être collectif? L'intention principale derrière la publication de rapports de responsabilité sociale de l'entreprise est essentielle à connaître, mais elle ne peut être décodée qu'à travers les circonstances (médiatisation des pratiques, importance de l'apparence vs la réalité, etc.). Cette intention est difficile à circonscrire lorsqu'il y a uniformisation du contenu de tels rapports, comme cela se produit avec les rapports centrés sur les normes de la « Global Reporting Initiative » (GRI). Dans ce cas, la majorité des rapports corporatifs se distinguent peu les uns des autres, car ils adhèrent tous aux mêmes normes et tendent à montrer comment les entreprises concernées ont satisfait ces normes⁸. Par contre, les normes étant les mêmes, il est plus facile de comparer diverses entreprises et voir dans quelle mesure elles ont atteint ou dépassé telle ou telle norme du GRI, de manière plus ou moins substantielle. Du point de vue des parties prenantes externes, le regard critique sur les rapports de responsabilité sociale produit par les entreprises en est de beaucoup facilité⁹. Cependant, lorsque les normes du GRI ne sont qu'utilisées par l'entreprise pour élaborer son rapport de responsabilité sociale ou de développement durable, alors l'écart se creuse. Les différences entre les entreprises apparaissent importantes, dans leur divulgation d'information non-financière¹⁰. Une entreprise qui donnera peu d'information sur les droits des travailleurs, sur la santé et sécurité au travail, ou sur la protection de l'environnement prêtera le flanc à une critique des plus incisives de la part de différents groupes d'intérêt public. Lorsque l'entreprise met en ligne son rapport de responsabilité sociale, quelle est son intention véritable? Le renforcement de l'image corporative extra-organisationnelle n'est jamais très loin. Même dans ce

⁸ Sabine Einwiller, Christopher Ruppel et Alexandra Schnauber. (2016). 'Harmonization and differences in CSR reporting of UD and German companies', *Corporate Communications: An International Journal* 21(2): 230-245.

⁹ Seleshi Sisaye. (2011). 'Ecological systems approaches to sustainability and organizational development. Emerging trends in environmental and social accounting reporting systems', *Leadership & Organization Development Journal* 32(4): 379-398.

¹⁰ Cory Searcy et Ruvena Buslovich. (2014). 'Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports', *Journal of Business Ethics* 121: 149-169; Kathleen Wilburn et Ralph Wilburn. (2013). 'Using Global Reporting Initiative indicators for CSR programs', *Journal of Global Responsibility* 4(1): 62-75.

cas, renforcer son image corporative auprès de ses parties prenantes externes manifeste la volonté de faire connaître l'identité organisationnelle qui est souhaitée, à tout le moins par la direction de l'entreprise¹¹. Mais puisque le contenu des rapports de responsabilité sociale est rarement réglementé - une exception importante: les entreprises françaises du CAC-40, soumises aux *Nouvelles réglementations économiques de 2001*, exigeant la production d'un triple bilan, dont le contenu est encadré -, les consommateurs et clients ne bénéficient d'aucune mesure fiable pour comparer la performance sociale de diverses entreprises. Du côté de l'entreprise elle-même, elle ne peut donc présupposer que la production de ces rapports pourrait avoir pour effet de lui dégager quelque avantage compétitif. L'avantage compétitif espéré peut survenir ou non. La recherche n'est pas encore concluante sur les causes qui pourraient expliquer que dans certains cas, la comparaison entre différentes entreprises, quant à leurs rapports de responsabilité sociale, puisse laisser surgir quelque indice qu'un avantage compétitif pourrait éventuellement s'en dégager¹²,

Nous pouvons comparer les rapports de développement durable de deux entreprises afin de constater la structuration interne très similaire lorsqu'il est fait état d'un alignement avec les normes du GRI. Ainsi, en est-il des rapports produits, en 2017, par Honda et par PepsiCo. Même si la table des matières n'est pas identique dans l'un et l'autre cas, il demeure que l'index sur les normes du GRI, qui se trouve à la fin de chacun de ces rapports, nous renvoie aux pages pertinentes pour chacun des enjeux traités, et qu'ainsi la comparaison entre les réalisations corporatives chez Honda et chez PepsiCo n'est pas nécessairement des plus simples, quoique les enjeux soient les mêmes. Et cela, sans parler du fait qu'en l'occurrence, nous choisissons alors des entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur d'activités, ni au même pays d'origine. Dès qu'on se plonge dans la lecture de l'une ou l'autre section correspondant aux normes du GRI, on est frappé de constater l'ampleur des vérifications à effectuer en termes de comparaison. Lorsque les entreprises deviennent difficilement comparables, l'effort de tenter la comparaison devient lui-même inutile. Aussi, la comparaison entre différentes entreprises doit-elle être bien comprise: il faut choisir des entreprises du même secteur économique et provenant du même pays (ses fondateurs viennent de ce pays), et non pas nécessairement du choix du siège social (qui peut être fait pour des raisons fiscales). C'est ce qu'exige une comparaison inter-organisationnelle. Si nous choisissons alors de comparer les rapports de responsabilité sociale 2017-2018 des entreprises américaines Target et Walmart, dès lors nous sommes assurés d'une certaine continuité d'ordre contextuel et légal/réglementaire. Une expérience, somme toute, très spécifique tentée chez Target frappe tout de même le lecteur: en 2017, un

¹¹ Deborah Rolland et Jana O'Keefe Bazzoni. (2009). 'Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting', *Corporate Communications: A International Journal* 14(3): 249-263.

¹² Lori Cook, Helen LaVan et Ivana Zilic. (2018). 'An exploratory analysis of corporate social responsibility reporting in US pharmaceutical companies', *Journal of Communication Management* 22(2): 197-211; S. Prakash Sethi, Terrence F. Martell et Mert Demir. (2016). 'Building Corporate Reputation Through Corporate Social Responsibility (CSR) Reports: The Case of Extractive Industries', *Corporate Reputation Review* 19(3): 219-243; Clodia Vurro et Francesco Perrini. (2011). 'Making the most of corporate social responsibility reporting: disclosure structure and its impact on performance', *Corporate Governance* 11(4): 459-474.

événement portant sur la nature du Ramadan a permis à deux employés d'y assister et, à partir de ce qu'ils ont appris, de mieux soutenir les orientations de l'entreprise en matière d'accommodements pour des raisons de croyances religieuses, et de faire mieux comprendre ce que peuvent vivre les employés de Target qui sont de foi musulmane. Voilà une réalisation concrète qui distingue grandement Target de Walmart, si l'on se fie aux réalisations accomplies et divulguées par l'une et l'autre entreprise.

- (2) la répartition inéquitable des richesses: les pratiques de gouvernance d'entreprise, entre autres, les modes de rémunération (salaires et bonis des dirigeants; jetons de présence des administrateurs), peuvent être mises en comparaison avec l'aide corporative apportée aux plus démunis de la société. Cette comparaison est utile en ce qu'elle permet de voir dans quelle mesure l'inégalité économique sert véritablement les intérêts des plus pauvres. Il est hautement souhaitable que les entreprises divulguent, dans leurs rapports de responsabilité sociale, toutes les implications (sociales, économiques, environnementales, à tout le moins) de l'ensemble de leurs activités. Cela est particulièrement important pour les entreprises faisant affaires dans les pays en voie de développement¹³. Il y a cependant une certaine limite aux attentes que les parties prenantes devraient avoir en regard de la responsabilité sociale assumée par l'entreprise à laquelle elles sont liées. Cette limite est, entre autres, importante dans le cas des pays en voie de développement qui ont peu de ressources financières pour assurer une répartition équitable des richesses, tout autant que pour la résolution de divers problèmes sociaux et communautaires affectant les populations en question. L'entreprise n'est pas là pour remplacer les gouvernements en place. Le fait d'assumer ses responsabilités sociales ne devrait pas avoir pour effet de décharger de leurs responsabilités diverses envers leurs populations les gouvernements de pays en voie de développement¹⁴.

La Banque Royale du Canada accorde à son rapport de citoyenneté corporative 2017 un sous-titre des plus révélateurs: 'Environmental, social and governance (ESG) investor report'. Cela implique que la notion de citoyenneté corporative à laquelle adhère la banque est formée par les principes ESG. Cependant, quand nous analysons le contenu du rapport, nous sommes étonnés de constater l'absence d'articulation étroite entre trois composantes importantes du discours corporatif: (i) les principes qui mènent la banque: le client d'abord, la collaboration, l'imputabilité, la diversité et l'inclusion, ainsi que l'intégrité, (ii) l'alignement des priorités ESG avec le but poursuivi par la banque: création de valeur à long terme, pour les clients, les employés, la société et la durabilité environnementale), le tout sous l'influence des pratiques de gouvernance et de l'intégrité, (iii) la gouvernance responsable: culture organisationnelle éthique, intendance, vision stratégique, prise en considération des risques, indépendance, imputabilité, amélioration continue. Une certaine relation existe entre ces trois composantes fondatrices du discours que tient la banque en termes de citoyenneté corporative. Mais l'articulation des concepts évoqués demeure ténue.

¹³ Fabienne Fortanier et Ans Kolk. (2007). 'On the Economic Dimensions of Corporate Social Responsibility. Exploring Fortune Global 250 Reports', *Business & Society* 46(4): 457-478.

¹⁴ Subhabrata Bobby Banerjee. (2014). 'A critical perspective on corporate social responsibility. Towards a global governance framework', *Critical perspectives on international business* 10(1-2): 84-95.

Le danger d'un discours qui manque de structuration interne est de laisser planer le doute sur les véritables objectifs poursuivis par l'organisation, potentiellement distincts de ceux qui apparaissent dans le texte même.

2.2. *Hannah Arendt (1906-1975): assumer nos responsabilités, c'est lier la liberté à l'action politique*

Exister et statut de personne

Hannah Arendt était à l'aise avec la conception heideggerienne de l'existence. L'existence ne précède pas l'essence. L'essence de l'être humain, c'est son existence, son être-là (*Dasein*). Pour l'être humain, disait Arendt, essence et existence sont absolument identiques. La manière dont nous existons, c'est le soi du *Dasein*¹⁵. En faisant de l'existence l'essence même de l'être humain, Heidegger ramenait le *Dasein*, selon Arendt, au rang de « maître de l'Être », en remplacement des dieux enfouis. Le *Dasein* est fondamentalement préoccupé par une seule chose: son être¹⁶. C'est ce « souci » qui, d'après Arendt, est au fondement de toutes les formes possibles de sollicitude. Car si l'être humain ne se préoccupait pas d'abord et avant tout de son être, il ne pourrait se préoccuper de quoi que ce soit d'autre, puisque tout ce qui l'entoure, ce sont des étants¹⁷. Mais ce souci prend place dans la sphère publique chez Arendt, contrairement à Heidegger qui la situait dans le *Dasein* individuel, soulignait Dana Villa (2007)¹⁸. Arendt présupposait la distinction entre être et étant, si essentielle dans la philosophie heideggerienne, car elle illustre l'oubli de l'Être¹⁹. Elle ne la remettait pas en question, car la distinction ontologique cadrerait parfaitement avec la préoccupation fondamentale du *Dasein* pour son être. L'existentialité, au sens heideggerien, référerait aux interrelations entre les structures même de l'existence²⁰. La préoccupation fondamentale du *Dasein* pour son propre être est exacerbée par les limites existentielles dans lesquelles il évolue. Pour Arendt, l'être-dans-le-monde heideggerien a conscience d'avoir-à-mourir, ce qui a, entre autres, pour conséquence qu'il ne se sent pas chez-lui dans le monde qu'il habite, sachant qu'il mourra et que ce monde qui est le sien ne lui est que prêté. Être-dans-le-monde, c'est ainsi ne-pas-se-sentir-chez-soi dans le monde que nous habitons. La seule certitude que nous avons, c'est ce que nous sommes (le soi). Le monde qui est le nôtre donne lieu à mille et une incertitudes, particulièrement celle du temps qui nous est imparti pour y demeurer²¹. Ce « ne-pas-se-sentir-chez-soi » dans l'existence est de l'ordre de l'étonnement, et ainsi tout à-propos dans le discours philosophique. Car l'étonnement devant ce-qui-est, disait Arendt, est le point de départ de la réflexion philosophique. Il se manifeste particulièrement dans la question « Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que rien? » (Leibniz, Schelling,

¹⁵ Martin Heidegger. (1962). *Being and Time*. New York: Harper and Row, p. 312.

¹⁶ Heidegger, *Being and Time*, p. 32-33.

¹⁷ Hannah Arendt. (2002). *Qu'est-ce que la philosophie de l'existence?* suivi de *L'existentialisme français*. Paris: Éditions Payot & Rivages, p. 54-58.

¹⁸ Dana Villa. (2007). 'Arendt, Heidegger, and the Tradition', *Social Research*, 74(4): 991 (983-1002).

¹⁹ Hannah Arendt. (2007). *La vie de l'esprit*. Paris: PUF/Quadrige, p. 511.

²⁰ Arendt, *Qu'est-ce que la philosophie de l'existence?* suivi de *L'existentialisme français*, p. 58.

²¹ *Ibid.*, p. 58-59.

Heidegger)²². Arendt mentionnait que la formulation kantienne était tout autre: « Pourquoi était-il nécessaire que les êtres humains existent? ²³» Questions abyssales, s'il en est. Les philosophes formulent les questions qui émanent de cet étonnement devant ce-qui-est, peu importe la formulation qui en est faite²⁴. Peu importe les formulations, ce qui est en jeu, c'est l'étonnement devant ce-qui-est.

Sur la question "Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que rien?": Arendt suggérait que dans notre monde actuel, la menace du non-être n'est pas uniquement celle de "n'être-rien", mais aussi la menace de "n'être-personne", c'est-à-dire la menace de ce non-être qui consiste à ne pas être reconnu par les autres comme une personne à part entière ou, de notre point de vue personnel, à ne pas les reconnaître comme des personnes à part entière²⁵. La menace est, pour Gabriel Marcel, d'être "quelqu'un" et non pas moi²⁶, ou pour Heidegger, d'être tombé dans l'existence inauthentique du "on" impersonnel. Dans les deux cas, nous sommes dans la condition de "n'être-personne". Car la personne est toujours singulière, individualisée. Être "quelqu'un" ou tomber dans le "on" impersonnel, c'est n'être personne pour les autres. Car l'attribution du statut de personne vient des autres. C'est pourquoi il est si souffrant de n'être personne aux yeux des autres. Si nous pouvions nous satisfaire d'une auto-attribution du statut de personne humaine, nous ne ressentirions aucune souffrance à se le voir retirer de la part des autres. Mais tel n'est pas le cas, puisque nous sommes des êtres sociaux. Nous ne vivons pas qu'en nous-mêmes, mais aussi tout autant avec-les-autres. Vivre-avec-les-autres est une expérience si déterminante dans notre existence que les autres prennent place au plus profond de nous-mêmes. Nous pouvons sentir leur présence à tout instant, du moins à travers les sentiments qui nous relient à eux, ou le jugement que nous croyons qu'ils portent sur nous, ou l'idée que nous nous faisons d'eux et qui décide de la profondeur des liens que nous désirons maintenir et développer avec eux.

Liberté et politique dans les organisations

Pour Hannah Arendt, nous présupposons que nous sommes déjà des êtres libres dès que nous nous mettons à agir²⁷. Être libre, c'est agir²⁸. Nous adhérons, comme disait Nietzsche, à la croyance selon laquelle notre volonté est libre²⁹. En référant à l'analyse de Nietzsche selon laquelle la volonté est l'expression d'une force surabondante qui dépasse de loin la satisfaction des nécessités de la vie, Arendt suggérait que c'est cette surabondance qui, dans la volonté de l'être libre, le pousse à vouloir le bien et à aimer faire le bien³⁰. Arendt expliquait que les situations-limites identifiées par Karl Jaspers (mort, faute, destin, hasard)

²² Voir à cet effet: Martin Heidegger. (1980). *Introduction à la métaphysique*. Paris: Gallimard, p. 21.

²³ Immanuel Kant. (2011). *Critique de la faculté de juger*. Paris: Gallimard, p. 343 (section 67).

²⁴ Hannah Arendt. (2016). *Qu'est-ce que la politique?* Paris: Éditions Points, p. 89, 303; Hannah Arendt. (2017). *Juger. Sur la philosophie politique de Kant*. Paris: Éditions Points, p. 29.

²⁵ Arendt, *Qu'est-ce que la politique?*, p. 302.

²⁶ Gabriel Marcel. (1967). *Essai de philosophie concrète*. Paris: Gallimard, p. 165-166.

²⁷ Hannah Arendt. (2010). *Responsabilité et jugement, Responsabilité et jugement*. Paris: Petite bibliothèque Payot, p. 179.

²⁸ Hannah Arendt. (2013). *La crise de la culture*. Paris: Gallimard, p. 198.

²⁹ Friedrich Nietzsche. (1968). *The Will to Power*. New York: Vintage Books, p. 352-353 (no 667).

³⁰ Arendt, *Responsabilité et jugement*, p. 185-186.

sont inévitables à cause de la structure même de l'existence. Les dualismes mort/vie, destin /liberté, hasard/nécessité font partie intégrante de l'existence elle-même. C'est pourquoi les situations-limites sont insurmontables³¹. Mais elle précisait que pour Jaspers, l'existence n'a de sens et de contenu qu'à travers l'exercice de la liberté et par l'activité communicationnelle entre des êtres existentiellement libres³². Nous ne sommes pas libres en vase clos. Nous sommes libres parce que l'exercice de notre liberté est en interaction dynamique avec la manière dont les autres exercent leur liberté. Cette interaction communicationnelle n'est pas qu'au cœur de la liberté. Elle est tout autant en plein cœur de la vérité: la vérité n'est pas une donnée qui peut être possédée et qu'au fil du temps, nous pouvons éventuellement acquérir. La vérité est là où des êtres libres échangent leurs prétentions de vérité³³.

Liberté et vérité sont intrinsèquement liées l'une à l'autre. La vérité n'a de sens que pour des êtres libres. Arendt acceptait cette idée de Jaspers à l'effet que la liberté ne peut être exercée que dans la recherche intersubjective de la vérité³⁴. Nous ne sommes libres que parce que nous avons conscience de ne pas détenir la vérité absolue, plus précisément parce que nous savons que nous n'obtiendrons jamais de réponse satisfaisante aux questions existentielles, celles-ci demeurant constamment ouvertes à des interprétations nouvelles et à des réponses autres que celles qui les ont précédées. La vérité n'est possédée et ne peut être possédée par personne, suggérait Heidegger, cité par Arendt elle-même dans *La vie de l'esprit*³⁵. Mais l'*homo faber* croit, au contraire, qu'à travers son action, il peut approcher la vérité et la posséder. Il n'attend plus que la vérité soit révélée à ses sens et à sa raison. Il ne sent pas non plus que la contemplation pourrait lui permettre de se rapprocher de la vérité. Il est convaincu plutôt que ses actions finiront par enlever le voile qui l'empêchait de la percevoir (le dé-voilement)³⁶.

Arendt considérait que la liberté est essentielle à la vie politique. Aucune organisation politique ne peut en faire l'économie, puisque la liberté est véritablement le *telos* de toute action politique. Pour Arendt, la liberté n'est pas un attribut de la volonté, mais plutôt de l'action³⁷. Car selon Arendt, la vie humaine est foncièrement définie à la fois par le langage et par l'action. La société humaine fonctionne en ayant comme bases le langage et l'action, les deux étant eux-mêmes fondés sur la pluralité humaine. Arendt reconnaissait que nous ne naissons pas égaux, mais que nous le devenons concrètement en raison de l'organisation sociale et politique guidée par des principes de justice³⁸. D'après Arendt, la pluralité est garante à la fois de l'égalité transcendantale entre tous les êtres humains et de la spécificité de chacun d'eux (individualisation). Autant dans le langage que dans l'action, la préoccupation fondamentale est ce qui relie la personne qui parle/agit aux autres et qui, par

³¹ Arendt, *Qu'est-ce que la philosophie de l'existence?* suivi de *L'existentialisme français*, p. 34, 51.

³² Arendt, *Qu'est-ce que la philosophie de l'existence?* suivi de *L'existentialisme français*, p. 67.

³³ Karl Jaspers. (2003). *Nietzsche et le christianisme*, suivi de *Raison et existence*. Paris: Bayard, p. 205-249.

³⁴ Arendt, *La vie de l'esprit*, p. 302; Arendt, *Juger. Sur la philosophie politique de Kant*, p. 68.

³⁵ Martin Heidegger. (1980). « Le dépassement de la métaphysique », *Essais et conférences*. Paris: Gallimard, p. 96; Arendt, *La vie de l'esprit*, p. 460.

³⁶ Hannah Arendt. (1998). *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 274.

³⁷ Arendt, *La crise de la culture*, p. 201, 211-214; Arendt, *Qu'est-ce que la politique?*, p. 196, 221.

³⁸ Hannah Arendt. (1979). *The Origins of Totalitarianism*. New York: Harcourt Inc., p. 301.

ce lien, crée un espace où vivre en communauté. C'est ce qu'Arendt nommait l'« inter-est » (ou « entre-deux »), dont le contenu peut cependant varier selon les groupes et les sociétés. C'est dans l'égalité insurpassable et l'individualisation tout aussi inévitable entre tous les êtres humains qu'est rendue possible la nouveauté suscitée par l'action. Tout n'est pas condamné à se répéter constamment au fil du Temps. Au contraire, la nouveauté est insérée, de génération en génération, dans le processus même de l'action humaine. L'action est plurielle en raison de la nouveauté des agents qui arrivent sur la scène, en comparaison avec ceux qui étaient déjà là. Cette nouveauté constamment renouvelée dans l'action révèle la spécificité des caractéristiques de l'agent tout autant que l'égalité fondamentale par rapport à l'ensemble des autres êtres humains dont il peut se réclamer³⁹.

Pour Arendt, la vie politique a, comme raison d'être, la liberté et ne se matérialise qu'à travers l'action. L'être humain a ceci de particulier qu'il agit. Il n'est pleinement lui-même que dans l'action. Ses actions sont consciemment définies, et la mesure de ses conséquences peut être évaluée, de même que leur prévisibilité. Agir, c'est être libre. Être libre, c'est être capable d'accomplir ce que nous devons accomplir. Par-là, s'impose une impossibilité de faire, un « je-ne-peux-pas » qui agit à la fois comme contradiction de notre volonté (ce-que-je-veux) et comme stimulus fondamental de l'action (pour transformer les conditions faisant en sorte que s'impose à moi un « je-ne-peux-pas »). La liberté politique est une liberté actualisée dans le monde concret, observable. Arendt distinguait la liberté intérieure (intériorisée) et la liberté extérieure (extériorisée). C'est dans le mouvement d'extériorisation de la liberté que nous apprenons à satisfaire les nécessités de la vie. C'est là que nous prenons conscience de la présence ou de l'absence de liberté effective dans l'organisation sociale et politique. Une fois cela accompli, nous sommes mieux disposés à entreprendre le long (et parfois périlleux) voyage qui consiste à nous libérer des tensions et conflits intérieurs qui prévalent dans les profondeurs de notre moi. Malheureusement, disait Arendt, la montée du totalitarisme et l'évacuation des droits civils et politiques qui en découle nous amènent à croire que la liberté ne peut coexister avec la politique. Mais cette déformation de l'expérience politique n'est pas attribuable à la vie politique elle-même, mais plutôt à une dislocation savamment orchestrée de la liberté et de la politique⁴⁰. D'après Arendt, le développement des technologies (particulièrement celles liées aux armements) ainsi que la pollution grandissante de la planète mettent en péril la survie de l'humanité, et possiblement celles de très nombreuses autres espèces. Cette expérience s'ajoute à celle de la montée du totalitarisme. Dans les deux cas, la liberté de l'être humain apparaît comme la moindre des préoccupations⁴¹.

L'esprit totalitaire et les organisations

Arendt montrait bien que les mouvements idéologiques ont en commun la prétention que les libertés individuelles devraient être sacrifiées pour faire advenir des changements qui convergent avec le cours de l'Histoire. Comme si le cours de l'Histoire avait une si grande

³⁹ Arendt, *The Human Condition*, p. 175-182; Arendt, *La crise de la culture*, p. 83.

⁴⁰ Arendt, *La crise de la culture*, p. 190-193, 198, 200-201, 209-211, 217, 219.

⁴¹ Arendt, *Qu'est-ce que la politique?*, p. 188-189.

importance et un caractère si inévitable que toute lutte pour sauvegarder des libertés individuelles serait considérée un affront, une instrumentalisation de ce qui ne peut être et ne doit jamais être instrumentalisé: les mouvements de l'Histoire. Pour Arendt, l'idéologie a pour objet l'Histoire à laquelle un système d'idées est appliqué, système d'idées qui prétend expliquer les processus historiques en cours: autant les mystères du passé que la dégénérescence actuellement en processus et l'incertitude face à l'avenir. L'idéologie ne s'intéresse pas au mystère de l'être. Elle n'est préoccupée que par le décodage des processus historiques à partir de lois universelles (et supposées « naturelles ») qu'elle auto-définit, sans critique possible. En regard des leaders totalitaires, Arendt affirmait qu'ils n'ont aucun scrupule à agir comme ils le font, car ils croient être en train de se conformer à des lois de la Nature ou de l'Histoire. La terreur qu'ils peuvent imposer aux masses ne leur cause donc aucun souci, aucun remords. La terreur totalitaire, expliquait Kohn (2002), domine tous les êtres humains de l'intérieur⁴². L'idéologie propre à un régime totalitaire use de vérités toutes faites, qui ne sont que des mensonges éhontés ayant pour but de manipuler les esprits. Ces systèmes d'idées fausses et trompeuses sont au cœur des activités de propagande dont se sert tout régime totalitaire auprès des masses. Celles-ci deviennent plus malléables à partir du moment où la distinction entre vérité et fausseté devient inopérante, ou inexistante⁴³. Arendt précisait que la liberté des individus devient purement accessoire, car ce qui importe se passe derrière leur dos. Le cours de l'Histoire, voilà ce qui ne peut être nié, ni réduit d'aucune manière. Peu importe le prix qu'il en coûte! D'où le sacrifice des libertés individuelles sans aucun scrupule ni remords⁴⁴. Quitte à devoir changer de paradigme pour y parvenir. L'ouvrage d'Hannah Arendt sur le procès du leader nazi Adolf Eichmann est assez éloquent à cet égard. Arendt montrait bien que même la connaissance des impératifs catégoriques kantien par Eichmann (et la lecture qu'Eichmann avait faite de la *Critique de la raison pratique*) pouvait aisément être transformée à des fins politiques pour renforcer le régime totalitaire, mais aussi pour que le leader nazi lui-même rationalise ses actes monstrueux. Ainsi, le principe derrière la loi morale n'est plus la raison pratique, mais la volonté du Führer. Ce qui nous permet de découvrir les principes mêmes de la loi, ce n'est plus l'exercice de la raison pratique, mais plutôt uniquement la volonté du Führer. L'universalisation d'une norme morale n'est plus dépendante de ce qu'un être usant de sa raison pourrait accepter, mais uniquement de ce que le Führer pourrait accepter⁴⁵.

Dans son analyse des régimes totalitaires, Arendt identifiait des éléments qu'il apparaît essentiel de souligner. Premièrement, tout est ramené en termes d'organisation. Cela inclut la nécessité d'avoir un leader qui remplit les fonctions d'un « guide de la Nation ». Le leader totalitaire est considéré (et se considère lui-même) comme le seul qui détient l'ultime vérité qui est véhiculée par l'idéologie qu'il a largement contribué à créer et à rendre de plus en plus influente dans la société⁴⁶. Deuxièmement, les leaders d'un mouvement totalitaire peuvent tout faire. Ils n'ont aucune balise d'ordre moral, excepté celles qu'ils ont décidé

⁴² Jerome Kohn. (2002). 'Arendt's Concept and Description of Totalitarianism', *Social Research*, 69(2): 632 (621-656).

⁴³ Arendt, *The Origins of Totalitarianism*, p. 384-385, 465-471, 474.

⁴⁴ Arendt, *Qu'est-ce que la politique?*, p. 204.

⁴⁵ Hannah Arendt. (2006). *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil*. New York: Penguin Books, p. 136-137.

⁴⁶ Arendt, *The Origins of Totalitarianism*, p. 383, 471-474.

d'inclure dans leur idéologie et d'imposer à leurs subalternes. La distinction entre le bien et le mal a été entièrement revisitée, en connexion directe avec l'idéologie totalitaire prônée par les leaders du mouvement. Selon Arendt, cela a eu, dans le cas du nazisme, pour conséquence, que le mal perdit le caractère tentant qui lui était lié. Personne ne peut commettre de crimes graves, affirmait Arendt. Cette interdiction, quoique généralisée, n'empêche pas nombre d'individus d'en avoir la tentation. Mais celle-ci est réprimée par la voix de la conscience. Or, dans le nazisme, rien de tel. On a fait disparaître le phénomène de la tentation: tuer devient un ordre du Führer. Une interdiction qui a perdu son caractère attractif semble transformer le mal sur lequel elle porte comme une banalité. Cela ne crée pas une absence de conscience morale, suggérait Arendt, mais plutôt une conscience morale dont la seule préoccupation est à la fois l'adhésion entière à l'idéologie, par tous les moyens, et l'obéissance au leader totalitaire, avec pour effet immédiat le renforcement de la communauté idéologique et des croyances partagées par l'ensemble de ses membres⁴⁷. Dans ce contexte, banaliser le mal revient à faire taire la pensée. Dans la première période du régime nazi (c'est-à-dire avant que le régime ne suscite un recul de l'intérieur, une force silencieuse de désaccord, parfois une résistance plus ou moins active), le jugement personnel des individus est totalement évacué. Les activités qui, autrement, auraient été considérées comme étant criminelles deviennent banales, car elles sont justifiées par la volonté ultime qui dépasse toutes les volontés individuelles: la volonté du Führer. L'injonction morale « Tu ne tueras point » est inversée: « Tu dois tuer ton ennemi ». Or, les ennemis sont en l'occurrence ceux qui sont affligés de préjugés cristallisés en stéréotypes immuables (ou « préjugés dangereux »). Qui dit stéréotype dit expérience passée érigée en preuve empirique tout autant que l'absence de volonté d'accumuler d'autres informations afin de pouvoir faire un jugement éclairé. Mais par leur enracinement dans une expérience passée, les pré-jugés ne sont pas nécessairement considérés comme tels. Ils font plutôt partie de la manière dont nous connaissons les choses, les êtres, les phénomènes et les événements. Nos pré-jugés manifestent ainsi une présence de notre passé au sein même de notre présent. Arendt référerait à la citation bien connue de Faulkner: "The past is never dead. It's not even past"⁴⁸! Arendt expliquait qu'elle adhérerait pleinement à ce principe énoncé par Faulkner parce que pour elle, nous vivons constamment dans le monde du passé. Ce-qui-est actuellement est le résultat d'un devenir qui a pris racine dans un certain passé. Nous ne vivons pas dans un présent surgi de nulle part. Nous vivons dans un présent qui s'est imposé, un présent qui devenu autre qu'il n'était dans le passé. Le présent de notre ici-et-maintenant n'aurait pu devenir ce qu'il est, sans son enracinement dans un passé où le projet de devenir ce présent actuel était en germe. C'est pourquoi Arendt suggérait que la fonction du passé, c'est de nous hanter sans arrêt⁴⁹. En voyant Arendt insister autant sur la présence du passé dans le présent, rappelons qu'elle fut très influencée par la conception augustinienne du temps⁵⁰.

De véritables pré-jugés voient leur validité suspendue, en attendant que la réalité nous livre toutes les informations nécessaires pour que nous puissions déclarer si ces pré-jugés sont ou

⁴⁷ Arendt, *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil*, p. 126, 150.

⁴⁸ William Faulkner. (1919). *Requiem for a Nun*. London: Chatto & Windus, p. 85.

⁴⁹ Arendt, *Responsabilité et jugement*, p. 334.

⁵⁰ Saint Augustin. (1964). *Confessions*. Paris: GF-Flammarion, p. 263-264 (livre XI, chapitre 14); Hannah Arendt, *Juger. Sur la philosophie politique de Kant*. Paris: Éditions Points, p. 218-219, note 151.

non fondés sur la réalité. Dans le cas des préjugés dangereux, suggérait Arendt, le jugement dont ils sont porteurs est final, sans réserve, ni appel possible. Nous demeurons passifs et n'opérons aucune suspension de notre jugement⁵¹. Arendt distinguait clairement responsabilité et culpabilité. Contrairement à la responsabilité, la culpabilité ne peut être collective. La culpabilité renvoie nécessairement, selon Arendt, à des actions individuelles. La culpabilité dite « collective » (pour des actions commises dans un passé plus ou moins récent) a pour effet d'éliminer toute culpabilité individuelle: si tout le monde est coupable, personne ne l'est individuellement. Pis encore, assumer soi-même une culpabilité collective, c'est se sentir solidaire avec les gens qui ont commis les actes monstrueux dont nous sommes devenus conscients. Arendt énonçait deux conditions pour que la responsabilité collective (et d'ordre politique) puisse s'appliquer: d'une part, nous sommes tenus responsables d'une action que nous n'avons pas commise, et d'autre part, la responsabilité qui nous est ainsi imputée vient de notre participation au groupe qui a commis ces actes monstrueux, une participation dont nous ne pouvons nous départir par le seul effet de notre volonté. Notre responsabilité collective survient dans le contexte, suggérait Arendt, que les actions répréhensibles ont été commises en notre nom, en tant que membres du groupe en question, mais également dans le contexte où chacun des membres peut être dans une situation d'impuissance, c'est-à-dire d'absence presque totale de pouvoir politique (et ainsi dans une situation d'isolement). La bureaucratie transforme les individus en purs rouages de l'organisation (c'est-à-dire en objets, perdant du même coup leur statut de sujets responsables), de sorte à répandre un climat de déresponsabilisation personnelle pour chacun d'eux. La bureaucratie est ainsi foncièrement déshumanisante et amoral. Pour tomber dans l'amoralité, il faut oublier les actions monstrueuses que nous avons faites. Ne plus y penser, comme si c'étaient là des actions d'une grande banalité. L'incapacité de se souvenir, disait Arendt, vient du fait que l'agent n'a jamais pris le temps de réfléchir avant d'agir. Il a agi, par simple obéissance aux ordres en provenance de l'autorité ultime. Voilà tout. Mais cette dénégaration du souvenir est une atteinte directe à la capacité pour l'individu de se parler intérieurement, et plus particulièrement de considérer les aspects moraux impliqués dans un souvenir particulier. C'est un refus de penser par soi-même. Or, la responsabilité morale est l'affaire de chaque personne. Personne ne peut jamais y échapper. Oublier volontairement notre passé, c'est non seulement se couper de nos propres racines, mais surtout, prétendait Arendt, perdre la « dimension de profondeur de l'existence humaine »⁵².

Arendt critiquait, à cet égard, la prétention de Nietzsche à l'effet qu'il n'y ait pas de faits moraux, car l'effet le plus tragique d'une telle croyance, c'est que plus personne ne puisse être tenu responsable des conséquences de ses actions⁵³. Une telle croyance prend une portée particulièrement dramatique dans le cas des mouvements totalitaires. Étant libres de tout faire, les leaders d'un mouvement totalitaire peuvent exiger n'importe quoi de leurs victimes. Car elles ne sont pas des victimes à leurs yeux: ce sont simplement des maillons dans l'organisation totalitaire (qui n'ont qu'à obéir: le devoir d'obéissance aux leaders totalitaires

⁵¹ Arendt, *Qu'est-ce que la politique?*, p. 179-181, 242; Arendt, *Juger. Sur la philosophie politique de Kant*, p. 72.

⁵² Arendt, *Responsabilité et jugement*, p. 65-73, 77, 81, 84-85, 88, 103, 142, 149, 161, 199-203, 207, 209, 234; Arendt, *La crise de la culture*, p. 125.

⁵³ Arendt, *La vie de l'esprit*, p. 484-485; Friedrich Nietzsche. (1977). *Crépuscule des idoles, ou Comment philosopher à coup de marteau*. Paris: Gallimard, p. 63.

a pour effet d'insérer une totale déresponsabilisation chez les personnes qui l'accomplissent, sciemment et aveuglément⁵⁴), ou bien des opposants, ou même des catégories d'êtres humains réduits à la condition d'animalité. Cette liberté de tout faire a, selon Arendt, des fondements qui la rattachent à une conception de l'être humain omnipuissant. Tout est possible, selon les leaders totalitaires, parce que l'être humain est omnipuissant. Troisièmement, les leaders totalitaires surestiment le pouvoir de leur organisation (et particulièrement leur pouvoir individuel) et sous-estiment le pouvoir des communautés locales⁵⁵.

La critique faite par Arendt des régimes totalitaires peut paraître peu pertinente pour nous aujourd'hui. Elle nous indique cependant les dangers de dérapage idéologique qui peuvent toujours survenir, de sorte que nous devons constamment demeurer sur nos gardes face à la montée de mouvements ultranationalistes, racistes ou xénophobes. Mais surtout, elle nous prévient d'être à l'affût quant à la naissance possible de tout esprit totalitaire. Les régimes totalitaires sont des régimes politiques applicables d'abord et avant tout au niveau étatique. Mais l'esprit totalitaire peut affecter n'importe quelle organisation. L'esprit totalitaire partage les mêmes caractéristiques que les régimes totalitaires, mais ces caractéristiques trouvent application dans un milieu organisationnel (public ou privé) qui n'a pas encore de connexion étroite avec le niveau étatique, ni ne contribue encore à une contamination idéologique avec l'appareil de l'État.

Moi et les autres, et le « deux-en-un »

Arendt identifiait l'être humain comme un être seul: même s'il est seul, il est avec « lui-même ». Arendt appelait cette condition particulière de l'être humain comme étant « deux-en-un ». Dans la solitude, chacun peut être seul avec lui-même: penser, c'est se parler intérieurement, entretenir un « dialogue silencieux entre moi et moi-même » (Platon: le « Je-avec-moi-même »). Chacun demeure tout de même entouré par les autres (particulièrement les gens qu'il/elle aime et qui l'aiment). Perdre la capacité ou la liberté de se parler intérieurement, c'est se perdre soi-même. L'esseulement consiste à se sentir seul, sans que le deux-en-un (accompli dans la solitude) ne soit disloqué afin de revenir au "un" global de notre être social⁵⁶. L'esseulement manifeste que nous ne sommes même pas à l'aise avec nous-mêmes. Penser, c'est vivre-avec-soi et en-face-des-autres. Pour Arendt, le souci de soi-même ne peut exister que dans la solitude. Dans l'esseulement, chacun est tout un, parce qu'il est délaissé par les autres, ou parce qu'il est incapable de conserver un contact avec eux. Dans l'isolement, nous ne sommes ni en compagnie de notre moi (dialogue silencieux avec notre moi), ni en compagnie des autres. L'individu vit purement et simplement dans la mondanité des choses à être utilisées au cœur de son quotidien (ce qui rappelle le mode esthétique d'existence, chez Kierkegaard). Dans cette situation, nous perdons notre capacité de penser (en nous connectant à notre moi), et par conséquent, nous perdons également notre capacité d'expérience (dans le monde). Mais le « deux-en-un » accompli dans la solitude a besoin de revenir à la condition d'être-tout-un, en raison de la sociabilité fondamentale à

⁵⁴ Arendt, *Eichmann in Jerusalem. A Report on the Banality of Evil*, p. 247.

⁵⁵ Arendt, *The Origins of Totalitarianism*, p. 387.

⁵⁶ Arendt, *La vie de l'esprit*, p. 235-252.

l'être humain. Cela s'effectuera non seulement à travers la reconnaissance de son humanité à part entière que lui feront les autres, en le considérant comme leur étant égal, mais surtout à travers le dialogue que l'être qui vivait jusque-là dans la solitude (en dialogue silencieux avec lui-même) entretient avec les autres. C'est véritablement dans ce dialogue amorcé dès la sortie de la solitude que l'être qui était « deux-en-un » redevient tout un (c'est-à-dire, singulier, différent des autres), parce qu'il doit écouter l'autre et lui répondre, et non plus seulement se livrer à une parole intérieure provenant de lui-même et destinée à son propre moi⁵⁷.

Implications de la prise en considération de la philosophie d'Arendt pour le déploiement du discours corporatif sur la responsabilité sociale des entreprises

Les rapports de responsabilité sociale des entreprises portent l'accent sur les actions corporatives du passé récent. La connexion à un certain passé est réelle. Si nous voulons voir comment la philosophie de Hannah Arendt pourrait contribuer à élargir la manière dont les entreprises considèrent leur responsabilité sociale, que devrions-nous retenir? À tout le moins, les éléments suivants:

- (1) l'acte de se souvenir est inséparable de l'activité de penser. La responsabilité morale impose de se souvenir, ce qui suggère que le souvenir n'est pas toujours moralement neutre. Si le souvenir concerne des phénomènes et événements ayant une dimension morale, alors l'entreprise « qui se souvient », dans son rapport de responsabilité sociale, ne peut faire abstraction de sa responsabilité morale en l'occurrence. Même si les rapports de responsabilité sociale de l'entreprise sont publiés chaque année pour une entreprise donnée, rien ne lui interdit de faire des sauts beaucoup plus loin dans le passé. En fait, cela pourrait montrer la contribution sociale de l'entreprise au fil du temps, tout autant que de la transparence. Ce serait particulièrement indiqué en regard des questions de diversité, et donc de la représentativité des principaux groupes sujets à discrimination (les femmes, les autochtones, les Noirs et les handicapés) chez les employés dans la ligne de production, les employés de bureau, les gestionnaires, les dirigeants, voire les membres du conseil d'administration⁵⁸. Même si l'évolution constatée (du moins en termes de pourcentage) peut être relativement lente, elle manifesterait tout de même la volonté corporative d'accorder de l'importance à la diversité au sein de la culture

⁵⁷ Arendt, *The Origins of Totalitarianism*, p. 476-477; Arendt, *Responsabilité et jugement*, p. 87, 144-149, 155; Arendt, *Qu'est-ce que la politique?*, p. 71-72.

⁵⁸ Laura Motel. (2016). 'Increasing diversity through goal-setting in corporate social responsibility reporting', *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 35 (5-6): 328-349; Sharon M. Livesey et Kate Kearins. (2002). 'Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell', *Organization & Environment* 15(3): 233-258.

organisationnelle. Il semble que l'intensité et la fréquence des pressions externes sur l'entreprise puissent amener celle-ci à faire davantage preuve de transparence⁵⁹.

Dans son rapport de responsabilité corporative 2017, l'entreprise suédoise Trelleborg fait état de ses réalisations en termes de diversité. La compagnie est engagée à augmenter continuellement la proportion des femmes dans toute l'organisation. Les chiffres atteints sont éloquentes: 24% dans l'ensemble de l'organisation, 10% dans le groupe 'management' (gestionnaires de divers niveaux), 38% au conseil d'administration. L'entreprise est transparente en indiquant que ces résultats excluent ceux de sa filiale CGS qu'elle a acquise en juin 2016. Par contre, quand vient le temps de traiter des valeurs primordiales de l'entreprise ou des éléments constitutifs de sa culture organisationnelle, aucune valeur n'apparaît liée directement à la valorisation de la diversité. Ses valeurs les plus accentuées sont les suivantes: focus sur les consommateurs, performance, innovation et responsabilité. Quant aux éléments de sa culture d'entreprise, il est fait référence à l'engagement, à la responsabilité, à une 'bonne éthique' dans les relations d'affaires et à des interactions positives avec les communautés locales. Pourtant, ses réalisations en termes de représentativité des femmes auraient mérité d'être renforcées par les valeurs organisationnelles elles-mêmes. Il faut cependant constater le silence de l'entreprise quant aux autres groupes sujets à discrimination et pour lesquels nous n'avons aucune idée des réalisations de l'entreprise en termes de représentativité accrue.

- (2) être conscient que la liberté humaine s'exerce à la fois dans le langage et dans l'action peut amener les entreprises à être plus prudentes autant dans le langage qu'elles utilisent que dans les actions qu'elles entreprennent. Dans l'un et l'autre cas, la liberté exercée par les décideurs dans l'entreprise et la liberté des subalternes tout autant que la liberté des membres des parties prenantes de l'entreprise sont en jeu.

Dans son rapport de développement durable 2014, l'entreprise américaine Marriott insiste sur l'égalité de toutes et de tous et sur la lutte contre la discrimination tout azimut, incluant celle que subissent les gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres. Plusieurs réalisations corporatives se rapportent, par ailleurs, aux dons de l'entreprise pour les personnes handicapées physiquement et mentalement. Il est également à remarquer que l'entreprise veut aider ses employés à développer une compétence interculturelle afin de favoriser, le plus possible, un environnement de travail inclusif. Avec toutes ces initiatives, on peut mieux comprendre pourquoi il est tant fait état du slogan corporatif 'Put People First', qui est définie comme la première valeur fondamentale de l'entreprise. Cette valeur paraît s'incarner dans la vie organisationnelle de tous les jours, si l'on se fie aux réalisations corporatives en termes d'équité en matière d'emploi.

- (3) critiquer les idéologies apparaît, pour Arendt, une nécessité de la raison pratique. Pour l'entreprise, cela revient non seulement à percevoir et accepter les limites des idéologies liées au milieu des affaires (libéralisme économique, coopératisme), mais également à œuvrer le plus activement possible afin d'éviter que les pires écueils ne surgissent de la présence active de ces idéologies ;

⁵⁹ Belen Fernandez-Feijoo, Silvia Romero et Silvia Ruz. (2014). 'Effect of Stakeholders' Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework', *Journal of Business Ethics* 122: 53-63.

- (4) contrer, dans la mesure du possible, toutes les forces déshumanisantes à l'œuvre dans les sociétés où l'entreprise y fait des affaires. Cela peut se faire de différentes manières à l'intérieur des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise. Même l'usage de photographies dans ces rapports pourrait être mis à profit dans cet objectif. Trop souvent, cependant, les photographies ne servent qu'à illustrer symboliquement le monde meilleur que l'entreprise veut favoriser⁶⁰, ce qui n'est pas mauvais en soi. Mais l'usage de photographies pourrait être élargi afin de mieux faire capter dans le message corporatif ce qu'il y a véritablement comme efforts d'humanisation du monde ;
- (5) penser, c'est vivre-avec-soi et être en-face-des-autres: la pensée est inséparable de l'action, et l'action ne peut devenir effective sans le langage et la liberté. La nécessité pour le « deux-en-un » de revenir au « un » englobant ne se fait que dans le dialogue. Or, quel dialogue avec l'altérité la plus radicale que ce dialogue entrepris avec des gens d'autres cultures ou d'autres religions/spiritualités que la nôtre? Tant que notre Je n'assume pas que ce dialogue le sort de lui-même, il demeure emmuré dans ses pré-jugés ;
- (6) la pensée totalitaire demeure une menace constante autant de la part d'une culture qui s'érige comme étant le *summum bonum* que de la part d'une religion/spiritualité qui prétend détenir la vérité absolue (de sorte que tous les autres sont dans l'erreur et la perte).

2.3. *Jean-Paul Sartre (1905-1980): assumer nos responsabilités, c'est choisir d'être qui nous voulons devenir et du même souffle, œuvrer pour que les autres soient aussi libres que nous*

Selon Jean-Paul Sartre, il n'y a aucune essence qui préexisterait à l'existence de l'être humain. Sartre niait qu'il y ait quelque nature humaine. Car l'être est ce qu'il projette d'être. L'être humain se construit par ses choix et décisions, et donc par ses actions. S'il se construit lui-même à travers ses choix et décisions, il est compréhensible qu'il en soit totalement responsable et qu'il ne puisse se décharger de cette responsabilité sur quelqu'un d'autre, ou sur quelque organisation ou institution sociale. Les choix et décisions impliquent également l'indécision et l'inaction. Ne pas choisir, c'est un choix dont nous sommes autant responsables que si nous avons choisi. À travers nos choix et décisions, nous apprenons à être libres. Être libre n'est pas un choix. Pour l'être humain, être, c'est être libre, c'est-à-dire choisir l'être que nous voulons devenir et que nous ne sommes pas encore. Vouloir devenir ceci et cela comme étant partie intégrante de ce que nous sommes présuppose que nous ne le sommes pas encore. L'être projette d'être ce qu'il est, parce qu'il a conscience de ne pas être pleinement ce qu'il est et que ce qu'il est correspond à ce qu'il n'est pas (ou à tout le moins, il ne peut se réduire à ce qu'il est présentement). L'appel à être autrement que ce que nous sommes - un appel qui est celui de la liberté - reflète à la fois notre ne-pas-être et notre être-

⁶⁰ Hans Rämö. (2011). 'Visualizing the Phronetic Organization: The Case of Photographs in CSR Reports', *Journal of Business Ethics* 104: 371-387.

pas-encore. L'en-soi est ce qui nous manque d'être. Il est néantisé, poussé dans le néant, parce qu'il ne parvient pas à faire partie d'un projet-d'être, c'est-à-dire d'une projection de ce que nous voulons devenir, qui puisse le faire advenir une bonne fois pour toutes⁶¹. Mais le néant demeure toujours extrêmement difficile à imaginer⁶². Non pas tant que notre esprit soit incapable d'inférer quelque non-être en partant de l'étant qu'il habite ou des étants qui l'entoure, mais surtout parce que notre esprit y résiste. Il résiste non pas à l'attrance vers le néant, mais à son absorption, même anticipatoire. Car si le néant est « là », alors l'être n'y est. Il n'y a, dès lors, que des apparences sans être substantiel.

C'est toujours dans la liberté que nous pouvons transcender ce que nous sommes et qui nous insatisfait vers ce que nous voudrions être et qui nous satisferait davantage. La conscience, qui est manque d'être, se projette, selon Juliette Simont (2013), en direction de l'être qui correspond à ce manque⁶³. C'est dans la liberté que nous découvrons notre manque d'être et que nous projetons de devenir autre que ce que nous sommes déjà afin justement de tenter de combler ce manque. Le manque d'être demeure toujours, peu importe les tentatives qui sont faites pour le combler, car ce que nous sommes ne correspond jamais parfaitement à ce que nous voulons être. L'être humain se construit à chaque instant par l'exercice de sa liberté. Il le fait, sans que puisse intervenir quelque décret issu d'une morale hétéronome et foncièrement essentialiste. Aucune morale ne peut nous dicter quoique ce soit, étant donné que l'existence précède l'essence. Les valeurs ne sont liées à aucune essence préexistante à l'existence, à aucun sens à la vie dont elles seraient les porteuses ou les forteresses. Il n'y a aucune échelle de valeurs préétablie (et donc d'application universelle et transhistorique). Les valeurs sont plutôt la pure création de notre liberté. Notre liberté est l'unique fondement des valeurs. Nous créons librement nos valeurs. Elles ne nous viennent de nulle part ailleurs que de nous-mêmes. La création de nos valeurs est l'acte d'un être existentiellement libre. Nous sommes responsables des valeurs auxquelles nous adhérons et de la manière dont nous les mettons ou non en pratique dans la vie de tous les jours. La seule chose dont nous ne sommes pas responsables, c'est notre responsabilité. Car si nous étions responsables de notre responsabilité, cela signifierait que notre être aurait quelque fondement qui précède son existence. Cela impliquerait qu'une essence prédétermine notre existence et agit comme fondement même de notre être. Mais il n'y a aucun fondement préexistant à notre être, selon Sartre. Nous sommes toujours responsables de nos choix et de nos décisions, peu importe si nous acceptons ou non d'en assumer la responsabilité⁶⁴.

Sartre reconnaissait cependant que l'exercice de création de valeurs se fait devant-les-autres. C'est là un point crucial. Sartre admettait que la liberté d'un individu dépend de la liberté des autres, et vice-versa. Lorsque nous choisissons nos valeurs, nous n'avons donc pas accès à toutes les alternatives possibles. Il faut que les valeurs que nous choisissons puissent permettre non seulement de renforcer notre liberté, mais également de renforcer celle des autres. Car personne n'est véritablement libre s'il/elle n'œuvre pas, à chaque jour, pour que les autres soient aussi libres que lui/elle. Personne ne peut être pleinement lui-même/elle-

⁶¹ Jean-Paul Sartre. (1980). *L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris: Gallimard, p. 214, 357, 374-375, 377, 383, 388, 393, 397, 439, 624-626, 636.

⁶² Jean-Paul Sartre. (1966). *La Nausée*. Paris: Le livre de poche, p. 137-138, 190.

⁶³ Juliette Simont. (2013). 'Le choix originel: destin et liberté', *Les Temps Modernes*, 3: 71 (68-93).

⁶⁴ Sartre, *L'être et le néant*, p. 291, 612-614.

même sans se situer devant-les-autres. Tout individu voit les autres qui l'entourent tout autant qu'il est vu par eux. L'échange d'idées tout autant que le partage d'émotions et de sentiments créent des liens inextricables entre nous et les autres. Le processus d'individualisation passe obligatoirement par des conditionnements d'ordre interpersonnel, groupal et sociétal. L'intériorisation n'est possible qu'en vertu de l'extériorisation de l'être. L'extériorisation de l'être se produit dans la position d'être devant-les-autres, tandis que l'intériorisation peut amener la présence de l'autre au-dedans de soi. La reconnaissance que je suis un être à part entière me vient des autres, et je participe à octroyer cette reconnaissance aux autres, plus ou moins explicitement. Tant le processus d'individualisation que la reconnaissance d'être un être humain à part entière sont liés à la position d'être devant-les-autres. Dans le processus d'individualisation, nous prenons conscience de la distance qui sépare notre moi de celui des autres, tandis que dans l'attribution d'une reconnaissance d'humanité, nous ne pouvons que reconnaître notre commune participation aux conditions existentielles (finitude, culpabilité, maladie, mort). Autrui m'importe pour que je puisse être moi et que je puisse avoir le sentiment de faire partie de la grande famille humaine⁶⁵. C'est pourquoi Sartre affirmait que la liberté est l'intériorisation de notre finitude⁶⁶. La réciprocité dans la reconnaissance d'humanité contribue inévitablement à réduire les conflits et à instaurer des conditions de compréhension mutuelle et de paix relationnelle. Sa non-réciprocité, qui se traduit par diverses formes de discrimination et de harcèlement, produit plutôt les conflits et divise l'humanité en « humains et sous-humains ». Au-delà du processus d'individualisation et de la reconnaissance réciproque d'humanité, se dessine tout de même une zone d'inconnu se rapportant à notre moi: nous n'avons aucune idée précise de la manière dont les autres perçoivent qui nous sommes. Nous devons apprendre à vivre avec cette inconnue et à centrer nos énergies sur la reconnaissance réciproque d'humanité⁶⁷.

Pour Sartre, tout commence dans la subjectivité. C'est ce que signifie son principe à l'effet que l'existence précède l'essence. Il n'y a aucune nature humaine préexistante, car l'être humain n'est que son propre projet d'être. Être notre projet d'être implique de nous projeter dans l'avenir. L'être humain n'est que ce qu'il fait de lui-même non pas seulement à travers l'exercice de sa libre volonté, mais surtout à travers le projet qu'il a d'être ceci ou cela, à tel point (plus ou moins précis) du futur dans lequel est situé ledit projet d'être. Il n'existe aucune hiérarchie préétablie de valeurs⁶⁸. Exister, c'est « être là », et ainsi avoir conscience de ne pas être nécessaire⁶⁹. L'être humain n'« existe » que dans son projet d'être: ce n'est pas sa vie (en tant qu'être vivant) qui est en jeu, mais son existence, en tant qu'elle est déterminée par son projet d'être. En dehors de sa propre existence, l'être humain n'est rien du tout, soulignait Sartre. Être notre propre projet d'être, c'est être responsable de ce que nous sommes (et donc « condamné à être libre »), mais également être responsable de tous les autres êtres humains. Car en nous choisissant nous-mêmes à travers tout cet être que nous voulons être dans un avenir plus ou moins immédiat, nous choisissons l'image d'une « humanité rêvée », d'une humanité telle que nous voudrions qu'elle soit. Nous sommes

⁶⁵ Sartre, *La Nausée*, p. 140.

⁶⁶ Jean-Paul Sartre. (2008). *Vérité et existence*. Paris: Gallimard, p. 109.

⁶⁷ Sartre, *L'être et le néant*, p. 261, 273, 275, 281-282, 287, 306-307, 318, 365, 388, 401, 465, 590.

⁶⁸ Jean-Paul Sartre. (1970). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris: Nagel, p. 17-23, 35-37, 52, 63.

⁶⁹ Sartre, *La Nausée*, p. 185, 238.

ainsi responsables de ce que devient l'humanité, parce qu'en choisissant notre projet d'être (à travers actions et inactions: adhérer à un choix donné ou choisir de ne pas choisir une action spécifique), nous participons, même à une échelle microscopique, à ce que devient l'humanité. Sartre conclut que nous sommes condamnés à inventer l'humanité, à chaque instant, à chacune de nos actions ou de nos paroles. En nous choisissant nous-mêmes, nous construisons l'universel⁷⁰. Il y a quelque chose de très kierkegaardien dans cette affirmation. Mais Sartre était athée, et Kierkegaard chrétien: la rupture entre Sartre et Kierkegaard tenait, à tout le moins, à l'impossibilité pour Sartre de reconnaître quelque nature humaine que ce soit et quelque hiérarchie de valeurs que ce soit, mais également au fait que Sartre ne pouvait accepter un mode d'être religieux qui transcende le mode d'être éthique. Pour Sartre, l'être humain choisit constamment ses valeurs, et donc la morale à laquelle il accepte librement de se soumettre. La liberté est, selon Sartre, le fondement de toutes les valeurs. Ce choix s'effectue en face des autres. Sartre suggérait que notre liberté et celle des autres sont interdépendantes. Chacun ne peut œuvrer pour sa propre liberté sans œuvrer tout aussi fermement pour la liberté des autres. D'après Sartre, la liberté ne peut qu'être concrète, enracinée dans une existence précise, historiquement située. Sartre ne pouvait voir la liberté que dans une vaste diversité de contextes. Sartre niait que la vie ait un sens *a priori*. Rien n'a de sens, excepté le sens que l'être humain décide librement de lui attribuer⁷¹. Mais ultimement, manifester notre liberté à travers nos choix dévoile la liberté des autres, qui exige d'avoir d'aussi bonnes (égales) conditions d'exercice que celles détenues par notre propre liberté individuelle. Si nous décidons, à chaque instant, en inventant l'humanité et en œuvrant pour favoriser la liberté des autres autant que la nôtre, alors c'est que cette création même de l'humanité se fait constamment⁷².

Toute recherche de vérité commence dans le langage, soulignait Sartre, puisque nous habitons non seulement notre corps, mais tout autant le langage. Or, le langage a comme seul but de communiquer des messages. La communication d'un message à quelqu'un d'autre (ou même à soi-même) est une action. Toute parole est une action. Toute action (le « faire ») dévoile l'être. La saisir autrement serait la déformer et lui enlever tout enracinement existentiel. Exister, c'est être dans le langage. Par ses fonctions communicationnelles, le langage dévoile des aspects du réel (entre autres, par la capacité de nommer choses, êtres, phénomènes et événements: les « montrer » aux autres), et les rend disponibles pour soi-même et au regard des autres. Le langage peut exprimer dans quelle mesure la personne entretient le projet de modifier certains aspects de la réalité. Car montrer certains aspects du réel, c'est déjà changer la perception que nous en avons, et peut-être, du même coup, entretenir le vague projet de changer concrètement les aspects du réel qui viennent ainsi d'être, au regard de tout un chacun, dé-voilés – est alors enlevé le « voile » qui nous cachait une partie du réel, ou qui le dénaturait. En dé-voilant la réalité devant-les-autres, l'être humain rend les composantes de la réalité (objets, êtres, phénomènes) en relation avec lui et avec les autres. Par le dé-voilement de certains aspects ou composantes du réel, l'être humain les rend manifestes et donc accessibles, présentes à tout un chacun. Mais il n'en est

⁷⁰ *Ibid.*, p. 24-28, 38, 47, 53, 55, 57-58, 70-71, 74-75.

⁷¹ Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, p. 78-85, 89-90; Sartre, *La Nausée*, p. 159.

⁷² Jean-Paul Sartre. (1969). *Qu'est-ce que la littérature?* Paris: Gallimard, p. 71, 80-81, 352.

pas pour autant le fondement. Car rien de vivant ou d'existant n'a de fondement, aux yeux de Sartre. Rien n'est au fondement des êtres, pas même le langage qui les rend manifestes⁷³.

Sartre ne se satisfaisait pas des responsabilités qui nous reviennent personnellement. Il insistait sur le fait que l'être humain est aussi responsable de l'ensemble des êtres humains et du monde tel qu'il devient. En choisissant de participer à un événement ou phénomène aux effets perturbateurs ou dramatiques, ou en choisissant de ne pas y participer, nous devenons responsables de ce que produit cet événement ou phénomène. Non pas responsables de toutes les bavures que d'autres ont pu commettre, mais responsables de l'effet global que cet événement ou phénomène isolé peut avoir sur le devenir de l'humanité. Car pour Sartre, se choisir soi-même revient à choisir de vivre dans un certain monde. Se créer soi-même, c'est inévitablement se créer dans-un-monde. Tout effort pour se créer soi-même se traduit par des effets particuliers sur la construction constante du monde dans lequel nous sommes. En agissant d'une certaine manière (y compris dans l'inaction que nous choisissons librement), nous montrons, implicitement et fragmentairement, dans quel type de monde nous souhaiterions vivre. Nous ne pouvons créer quoi que ce soit en nous sans que cela ait un effet quelconque sur la façon dont notre monde est en train de se construire. En agissant d'une certaine manière (par exemple, en tolérant des blagues sexistes ou au contraire en les dénonçant), nous choisissons ce que nous voudrions que devienne l'humanité. En participant à une guerre donnée (comme soldat ou autrement), ou au contraire en manifestant publiquement contre elle, nous sommes responsables de ce que produira finalement cette guerre⁷⁴. Nous sommes toujours responsables d'un événement ou phénomène que nous aurions pu tenter d'empêcher, ou à tout le moins, dont nous aurions pu réduire l'intensité des effets perturbateurs pour les individus, les groupes, ou la société toute entière⁷⁵. En choisissant qui elle veut devenir, la personne humaine choisit le type d'humanité dans lequel elle souhaiterait vivre. La responsabilité de tout un chacun dépasse ainsi largement le seul cadre de la vie individuelle⁷⁶. Nous choisissons le visage de l'humanité que nous voudrions voir advenir.

Implications de la prise en considération de la philosophie de Sartre pour le déploiement du discours corporatif sur la responsabilité sociale des entreprises

La philosophie de Sartre a le potentiel de questionner radicalement l'organisation elle-même, dans tout ce qu'elle fait: sa culture, son éthique, ses stratégies de développement. C'est pourquoi Burrell et Morgan (1979) la positionnait comme étant « anti-organisation »⁷⁷. Aussi, faut-il distinguer les aspects de la philosophie sartréenne qu'on pourrait qualifier d'anti-organisationnels et ceux qui pourraient être compatibles avec la vie organisationnelle. Il est clair que l'absence d'une hiérarchie (essentialiste, déductive) de valeurs - absence

⁷³ *Ibid.*, p. 17, 27-30, 49, 66, 105, 286.

⁷⁴ Sartre, *L'être et le néant*, p. 612-615.

⁷⁵ Sartre, *Qu'est-ce que la littérature?*, p. 347.

⁷⁶ Sartre, *L'existentialisme est un humanisme*, p. 24, 28, 100.

⁷⁷ Gibson Burrell et Gareth Morgan. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Farnham: Ashgate, p. 302-313.

découlant de la prééminence de l'existence sur l'essence – peut donner lieu à une cacophonie axiologique. Sans une hiérarchie préexistante de valeurs, nous sommes incapables de distinguer les valeurs qui devraient avoir priorité sur d'autres. Contrairement aux devoirs *prima facie* de Ross - qui subissent une certaine forme de hiérarchisation dans une situation donnée⁷⁸ -, la position de Sartre exclut toute forme de hiérarchisation de valeurs qui serait imposée aux autres. De ce fait, comment le discours moral corporatif pourrait-il s'élaborer? N'en vient-on pas alors à le rendre impossible? Fort heureusement, deux aspects (inter-reliés) de la philosophie de Sartre permettent tout de même l'élaboration d'un discours moral corporatif:

- (1) personne n'est vraiment libre s'il/elle ne lutte pas constamment pour que les autres soient aussi libres que lui/elle: le discours moral corporatif sur la responsabilité sociale de l'entreprise devrait ainsi être porteur d'une dénonciation de toutes les injustices qui restreignent la liberté de certains individus ou groupes par rapport à d'autres: violation des droits humains fondamentaux; harcèlement et discrimination. La manière dont une entreprise assume ses obligations envers la société tout entière démontre aux autres parties prenantes la mesure selon laquelle l'entreprise pourra assumer ses responsabilités sociales envers chacune d'elles⁷⁹.

Dans son rapport de développement durable 2017, l'entreprise espagnole Red Eléctrica définit les dix fondements du développement durable. Nous pourrions regrouper ainsi ces fondements: (a) économiques: durabilité financière, excellence et responsabilité corporative, innovation, création de valeur partagée, (b) sociaux: diversité et égalité, partenariat avec les parties prenantes, respect des droits humains fondamentaux, (3) gouvernance d'entreprise et éthique organisationnelle, transparence, (4) environnementaux: prendre soin de l'environnement naturel. Un tel regroupement aurait été utile à l'entreprise. Car lorsqu'il est question des priorités corporatives en matière de développement durable, aucun lien direct n'est fait avec les dix principes qu'on vient pourtant d'évoquer. Le regroupement des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), en plus des facteurs économiques, aurait permis à l'entreprise de mieux articuler ses engagements et réalisations en la matière.

- (2) chacune de nos décisions ou de nos actions révèlent, subrepticement, l'humanité dont nous rêvons qu'elle devienne réalité: le discours moral corporatif sur la

⁷⁸ Les devoirs *prima facie* sont tous orientés vers le bien, mais ne sont pas toujours inconditionnels, disait William David Ross. Cela dépendait, selon lui, des circonstances. Si dans une situation donnée, nous ne pouvons accomplir certains devoirs *prima facie* qui s'imposent pourtant, alors notre jugement moral sera fondé sur les arguments pouvant justifier que dans les circonstances, un devoir *prima facie* aura préséance sur un autre. Mais le décideur ne peut jamais être assuré d'avoir fait le bon choix en agissant de la sorte. Il demeure dans un état d'in-certitude morale à chaque fois que dans des circonstances particulières, tous les devoirs *prima facie* qui sont pertinents ne peuvent être accomplis et qu'il est renvoyé à « préférer » certains plutôt que d'autres et à justifier rationnellement sa préférence (William David Ross. 2009. *The Right and the Good*. Oxford: Clarendon Press, p. 19-31, 41-47).

⁷⁹ Heather Elms, Michael E. Johnson-Cramer et Shawn L. Berman. (2011). Bounding the world's miseries: corporate responsibility and Freeman's stakeholder theory. In *Stakeholder Theory. Impact and Prospects* (Robert A. Phillips, ed.), Cheltenham: Edward Elgar, p. 29 (1-53).

responsabilité sociale de l'entreprise devrait ainsi être porteur d'une vision d'un monde meilleur (ou rêve d'un monde à habiter collectivement), dans la mesure où cette vision est étroitement liée aux principales valeurs organisationnelles, à l'éthique et à la culture de cette entreprise, et plus généralement à tous les documents éthiquement orientés (tels que la mission et vision d'entreprise, l'énoncé de valeurs organisationnelles, le code d'éthique et les politiques organisationnelles).

Dans son rapport de responsabilité corporative 2017, le groupe danois LEGO dévoile son rêve d'un monde à habiter: 'Together, we can build a brighter future for children by doing our part to protect the planet for future generations ». L'entreprise tente de participer à ce rêve en combattant les changements climatiques et en réduisant, le plus possible, l'utilisation des ressources. L'entreprise cherche également à inspirer les enfants à 'imaginer et construire des idées et solutions pour un monde meilleur'. Un beau slogan qui semble vide de sens. Le groupe LEGO insiste sur deux facteurs qui conditionnent continuellement ses décisions: la conviction de faire les bons choix et le prendre-soin des autres (qui se traduit, entre autres, par une préoccupation fondamentale pour la santé et sécurité au travail).

2.4. Emmanuel Mounier (1905-1950): assumer notre responsabilité, c'est participer à une lutte, historiquement située, pour le bien commun

Existence authentique et responsabilité

Pour Emmanuel Mounier, assumer notre responsabilité, c'est endosser à part entière notre condition d'existant. Exister, c'est être pleinement responsable de nos actions personnelles et participer activement au devenir de toute l'humanité. Exister, c'est baigner à la fois dans la joie (de vivre) et dans le tragique (la conscience de notre mort inéluctable, à venir). Exister, c'est être confronté à des mystères, c'est-à-dire à des plénitudes d'être qui transcendent les simples apparences et pour lesquelles nous n'avons aucune explication ou justification à portée de la main. Exister, c'est ainsi se poser des questions à propos de l'insondable, de l'indicible, de l'inaccessible⁸⁰. Cela demande détermination et courage, car cette exigence liée au fait même d'exister est inévitable. Nous ne pouvons la contourner, l'oublier ou la nier sans attaquer de front notre condition d'existant, c'est-à-dire, sans réduire substantiellement le sens et la portée de notre condition existentielle. Mounier suggérait que nous sommes en état de « péché originel philosophique » à chaque instant où nous abandonnons notre condition d'existant, en baissant les bras, en refusant d'assumer nos responsabilités, en écartant toute analyse rationnelle du réel⁸¹. Le « péché philosophique » n'est « originel » que parce qu'il renvoie à la négation de notre condition d'existant, à ce que nous sommes, comme êtres humains qui se savent exister et voués à mourir. Mounier savait combien le poids de nos responsabilités ne cesse d'augmenter, au fur et à mesure où nous agissons ainsi

⁸⁰ Emmanuel Mounier. (1971). *Introduction aux existentialismes*. Paris: Gallimard, p. 28-30; Emmanuel Mounier. (1962). 'Qu'est-ce que le personnalisme?', in *Œuvres, Tome III- 1944-1950*. Paris: Seuil, p. 192.

⁸¹ Mounier, *Introduction aux existentialismes*, p. 20-21.

que dans le processus même du devenir de notre monde. Il connaissait l'angoisse que ce poids pouvait représenter pour l'individu. Mais justement, la seule manière pour l'être humain d'exister - non pas de « vivre » comme toutes les autres espèces vivantes -, c'est de marcher constamment dans l'existence en assumant tout ce qui vient avec elle. Mounier était conscient que nous sommes poussés dans la « possibilité d'opter » pour l'existence authentique ou pour l'existence inauthentique, telle que développées par Heidegger⁸². Car ce sont là des modes d'être choisis par le *Dasein*, l'être-là, l'être lancé dans l'existence sans fondement. Mounier précisait, à juste titre, que le *Dasein* est à la fois un être concret et l'être en général, de sorte que nous n'avons pas à nous projeter hors de nous pour connaître l'être même⁸³. Si un choix est possible entre l'existence authentique et l'existence inauthentique, c'est donc que l'indécision est tout aussi possible. Nous pouvons demeurer dans un état d'indécision entre l'une et l'autre, voire un état d'indifférence envers le choix de l'authenticité ou de l'inauthenticité. C'est une possibilité existentielle qui est tout autant de l'ordre du choix que si nous décidons d'opter pour l'un ou l'autre mode d'existence. Mounier trouvait que la philosophie existentielle d'Heidegger avait bien distingué, d'une part, l'indéterminé « il y a » dans l'existant, et d'autre part, le projet d'être qui nous voulons être, projet qui nous projette hors de cet « il y a », au cœur même de notre existence. Mais ni Heidegger, ni Sartre ne sont parvenus, disait Mounier, à articuler le saut entre l'« il y a » et le projet-d'être qui nous sommes⁸⁴. L'existence authentique est, du point de vue d'Heidegger, vivre en connaissant et en acceptant notre avoir-à-mourir, dans l'attente d'une mort inéluctable, dans la conscience de sa présence potentielle, à chaque instant, expliquait Mounier⁸⁵. Pour Mounier, il s'agissait uniquement de montrer que l'existence inauthentique suppose de vivre dans le « on » impersonnel, et par conséquent, de se sentir tout à fait à l'aise de ne pas assumer nos responsabilités. Car seul un être « personnel » a la capacité d'assumer ses responsabilités. En s'éjectant de l'existence authentique, le *Dasein* s'enlève la possibilité même de réfléchir à ses responsabilités⁸⁶. Vouloir revenir à une existence authentique impose de s'opposer à toute participation au monde du « on » impersonnel, qui est le monde de l'absence de toute responsabilité. Selon Mounier, l'existence authentique suppose de s'affirmer personnellement (devant-soi) et en présence des autres (devant-les-autres). Or, cette auto-affirmation qui impose d'assumer nos responsabilités ne peut que se faire dans la lutte pour un monde meilleur, plus juste. Elle est imprégnée de la volonté d'aider les autres qui sont dans le besoin et plus généralement de contribuer au bien commun⁸⁷.

Existence et nature humaine

Mounier s'opposait à la conception qu'avait Sartre de la responsabilité, car il la trouvait trop lourde à supporter pour chacune et chacun d'entre nous. Il contredisait ainsi le principe sartréen selon lequel l'existence précède l'essence. En partie parce que Mounier était chrétien et Sartre athée. Mais aussi à cause de l'incohérence du principe lui-même. Comment

⁸² Mounier, *Introduction aux existentialismes*, p. 85.

⁸³ *Ibid.*, p. 167.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 47-48.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 61.

⁸⁶ *Ibid.*, p. 21, 82, 85.

⁸⁷ Mounier, 'Qu'est-ce que le personnalisme?', p. 209.

Sartre pouvait-il, d'une part, nier qu'il y ait une nature humaine (et donc une essence préexistante) et d'autre part, affirmer qu'à travers nos choix, nous créons ce que nous pensons que l'humanité devrait être?, demandait Mounier⁸⁸. Même si la condition existentielle se construit à travers les choix et décisions de tout un chacun, il demeure que nier la nature humaine et suggérer, du même coup, que nous créons un devoir-être pour l'humanité reviendrait simplement à affirmer que l'essence (la nature humaine) n'est pas préexistante, mais qu'elle découle de l'existence (et donc de la construction de ce devoir-être pour l'humanité). De plus, personne ne peut être individuellement responsable du devenir de toute l'humanité. S'il n'y a aucune essence qui préexiste à notre existence, alors c'est notre existence personnelle qui décide de tout. Ce n'est pas seulement Dieu qui est évacué, disait Mounier, mais tout autant l'Histoire. Mounier en avait contre les effets extrêmement pervers d'une telle conception de l'existence. Selon Mounier, nos actions ne peuvent, en elles-mêmes, engager toute l'humanité⁸⁹. Si l'Histoire ne consiste que dans le jeu d'interactions individuelles et collectives, alors elle a perdu toute connexion fondamentale avec la conscience morale de chaque citoyen du monde. Si l'Histoire n'est qu'un sous-produit de tensions et conflits de nature individuelle et collective, alors elle n'est plus de l'ordre de l'essence. Elle n'est qu'un produit, un outil. Rien dont nous puissions nous servir pour effectuer un examen de conscience sur nos propres responsabilités. Si l'Histoire n'a plus rien qui pourrait l'assimiler à quelque essence, alors chacun des individus, pourtant historiquement situé, peut se désresponsabiliser face à un événement donné, sans que rien ni personne ne puisse s'en scandaliser. Que signifie alors pour l'être humain d'être « historiquement situé » si l'Histoire n'est plus de l'ordre de l'essence? Rien du tout. L'être se voit vidé de son historicité. Pour Mounier, c'est là nier une part fondamentale de notre humanité, puisque cela conduit à se désolidariser des événements qui affectent notre monde⁹⁰.

Mounier concevait que l'être humain est un être foncièrement voué à aider les autres et à rechercher l'intérêt général. Il se situait ainsi aux antipodes de l'égoïsme philosophique. Mais se dévouer pour les autres n'implique-t-il pas de devoir assumer la responsabilité de nos actions? Se dévouer pour les autres (autant que refuser de le faire) est une action dont nous sommes pleinement responsables. Nous sommes autant responsables de notre action que de notre inaction, puisque l'inaction n'est qu'une forme différente d'action. Mounier affirmait donc que l'être humain est tellement animé par la volonté de contribuer au bien commun qu'il en fait son combat de tous les jours. L'engagement en vue d'humaniser le monde faisait, selon Mounier, partie intégrante de l'être humain. Mounier suggérait que cet engagement pour le bien commun ne peut se faire sans une lecture attentive des mouvements de l'Histoire. Une lecture qui n'est aucunement évidente (comment pourrait-elle l'être, considérant la nature de l'Histoire ?), mais qui évolue constamment dans l'incertitude de choisir l'action la plus responsable dans les circonstances. C'est cette incertitude existentiellement enracinée qui fait que chacune et chacun de nous pouvons assumer pleinement la responsabilité qui nous revient. À chaque fois, à chaque événement auquel nous sommes confrontés, à chaque décision que nous sommes amenés à prendre, nous

⁸⁸ Mounier, *Introduction aux existentialismes*, p. 168.

⁸⁹ Mounier, *Introduction aux existentialismes*, p. 142-143.

⁹⁰ Emmanuel Mounier. (1962). 'Feu la Chrétienté', *Œuvres. Tome III-1944-1950*. Paris: Seuil, p. 597.

aurons à délibérer intérieurement afin de déterminer la meilleure manière d'assumer nos responsabilités⁹¹. Dans tout ce processus, nous serons amenés à faire face à nos responsabilités et à ne pas détourner le regard. Certaines croyances pourraient avoir pour effet paradoxal de nous éloigner de nos responsabilités. Mounier en avait contre les croyances en un destin implacable (une totale prédestination divine, par exemple) ou contre le hasard (dont la science peut se faire le porte-étendard), ou même contre un « Dieu vengeur » (qui nous fait payer nos fautes). Dans ces trois cas, nous n'avons aucune responsabilité véritable pour ce qui nous arrive. Le malheur nous est imposé, sans que nous ne puissions rien y faire⁹². Mounier ne prenait pas le parti de la responsabilité contre la culpabilité. À ses yeux, la culpabilité fait partie du vécu émotionnel de tout être humain. L'important, c'est de ne pas verser dans les extrêmes, dans la démesure: l'élimination de la culpabilité, ou sa surélévation constante. La paix intérieure ne vient ni de l'une, ni de l'autre. Assumer nos responsabilités nous impose d'adopter une vision juste de la culpabilité qui doit être ressentie, des effets qui peuvent raisonnablement en découler et de la voie de sortie qui doit s'offrir à nous, afin de ne pas nous laisser étouffer par la conscience coupable.

Implications de la philosophie de Mounier pour le déploiement du discours corporatif sur la responsabilité sociale des entreprises

Si la responsabilité sociale de l'entreprise implique que l'entreprise doit faire état des diverses manières dont elle se dévoue pour le bien-être des autres – c'est là généralement le but qui semble effectivement visé par les rapports de responsabilité sociale ou de développement durable –, alors qu'est-ce que cela implique en termes d'orientation du discours moral corporatif? Ce dont Mounier nous fait prendre conscience, c'est que nous devons assumer la responsabilité de nos actions (et de nos inactions) tout autant que de nos paroles (et de nos silences). Par analogie, nous pourrions ainsi nous attendre à ce que l'entreprise assume la responsabilité de ses actions (et inactions) ainsi que de ses paroles (et silences). Les implications sont très vastes et ont inévitablement des connotations politiques en regard des rapports de responsabilité sociale des entreprises:

- (1) la responsabilité de l'entreprise quant à toutes ses décisions, stratégies et pratiques d'affaires: cela implique de considérer les stratégies et la vision à long terme quant à la croissance de l'entreprise, constamment en termes de responsabilité à assumer envers toutes les personnes et tous les groupes pouvant être affectés par ses activités et opérations. Il y a là un devoir de prendre soin de ceux et celles qui, sans le vouloir, sont aux prises avec les conséquences des activités et opérations de l'entreprise, peu importe là où ils/elles sont situés dans le monde⁹³. D'une certaine manière, la philosophie de Mounier préfigure l'éthique du *care* qui sera, bien plus

⁹¹ Mounier, *L'engagement de la foi*, p. 58, 60, 110, 247.

⁹² Emmanuel Mounier. (1947). *Œuvres, Tome II. Traité du caractère*. Paris: Seuil, p. 379, 709.

⁹³ Luu Trong Tuan. (2012). 'Corporate social responsibility, ethics, and corporate governance', *Social Responsibility Journal* 8(4): 547-560.

tard, annoncée et développée par Carol Gilligan⁹⁴. Chez Mounier cependant, il s'agit d'un prendre-soin qui s'articule à une philosophie personnaliste centrée sur une meilleure justice sociale, ce qui n'est pas le cas chez Gilligan. Garrau et Le Goff (2010) soulignaient, à juste titre, que l'éthique du *care* est fondée sur l'interdépendance entre les êtres humains, hommes et femmes, mais aussi sur la préservation des relations qui est un enjeu moral tout aussi important que la quête d'une meilleure justice sociale⁹⁵.

Dans son rapport de responsabilité sociale 2017, l'entreprise norvégienne Kvaerner met de l'avant le 'prendre-soin' comme étant tout à fait central: il s'agit, pour l'entreprise, de prendre soin des employés, de la santé et sécurité au travail, de la protection de l'environnement, de l'intégrité en affaires ainsi que des communautés. Il est à noter que le prendre-soin ne s'applique qu'envers des entités: êtres humains, communautés, voire l'environnement physique, les êtres non-humains, les écosystèmes. On ne prend pas soin d'une valeur (telle que l'intégrité), ni d'un enjeu (telle que la santé et sécurité au travail qui, de toutes manières, se rapportent directement au bien-être des employés). Lorsque nous considérons la manière dont l'entreprise articule son discours de responsabilité sociale, nous constatons rapidement qu'il y a une intention d'inscrire ce discours au cœur des valeurs organisationnelles et de la mission corporative. Cependant, un œil attentif relèvera aisément la quasi-absence de réelles valeurs: retenons tout de même l'ouverture d'esprit, l'honnêteté et la confiance. Pour le reste, le discours paraît plutôt centré sur la rentabilité de l'entreprise. Toute la bonne intention livrée par l'importance accordée au prendre-soin semble ainsi contrecarrée par l'incapacité du discours corporatif d'être à la hauteur des attentes qu'il a suscitées.

- (2) la responsabilité de l'entreprise quant à sa passivité, son inaction, son silence par rapport à des phénomènes qui auraient exigé une dénonciation d'ordre moral ou social: le silence dans lequel l'entreprise s'emmure afin de ne pas dénoncer des actions, phénomènes ou événements moralement ou socialement répréhensibles;
- (3) la responsabilité de l'entreprise quant à son discours verbal (pour ce qui est des principaux décideurs dans l'organisation) et quant à son discours écrit (public, et donc sujet à interprétation et critique de la part de tous les citoyens).

Dans son rapport de responsabilité corporative 2017, l'entreprise suisse Novartis fait état, très succinctement, de sa stratégie de responsabilité d'entreprise. 'Faire des affaires de manière responsable' implique ici de prendre soin des employés, de promouvoir l'éthique et de renforcer la gouvernance, et d'œuvrer pour une durabilité environnementale. Les mots ne sont pas choisis au hasard. Le prendre-soin incite à une action directe, concrète, vérifiable. Le fait de promouvoir quelque chose n'engage qu'à très peu de choses, en réalité. Nous n'avons alors qu'une obligation de moyens, tout au plus. Renforcer la gouvernance peut paraître un engagement intéressant, mais cela dépend de ce que nous voulons signifier par l'expression. Force est de constater que Novartis ne fait pas ici œuvre de pionnière en la

⁹⁴ Carol Gilligan. (1982). *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge/London : Harvard University Press.

⁹⁵ Marie Garrau et Alice Le Goff. 2010. *Care, justice et dépendance. Introduction aux théories du Care*. Paris: PUF, p. 43.

matière. Enfin, qui pourrait s'opposer à ce qu'une entreprise œuvre pour le développement durable? Des mots, des mots. Le rapport de Novartis donne cependant des indications pouvant permettre de saisir dans quelle mesure l'entreprise se conforme aux normes du GRI. Il demeure que les fondements de l'action corporative en termes de responsabilité sociale ou de développement durable sont, pour le moins, flous et donc insatisfaisants, pour toute personne qui est préoccupée par la responsabilité sociale des entreprises.

- (4) accepter les mystères comme faisant partie de l'existence humaine, de sorte que tout discours religieux/spirituel provenant de l'intérieur (les membres organisationnels) ou de l'extérieur de l'organisation (actionnaires, fournisseurs, clients, etc.) est perçu comme reflétant un mode d'exister: considérer que les représentations de l'Ultime, de l'Infini, de l'Inconditionné auxquelles nous adhérons influencent notre manière de penser, de parler et d'agir en milieu organisationnel.

Dans son rapport de développement durable 2014, l'entreprise japonaise Toyota réfère aux cinq principes du fondateur (Sakichi Toyoda) qui ont été mis de l'avant le 30 octobre 1935, six ans après la mort de celui-ci. Le cinquième principe est ainsi énoncé: 'always have respect for spiritual matters, and remember to be grateful at all times'. Dans la culture japonaise (et en particulier dans le bouddhisme zen), la valeur de l'harmonie est d'une importance primordiale. Cette valeur est également au centre du rapport de développement durable chez Toyota, car l'harmonie s'applique autant avec les gens, avec la société qu'avec l'environnement plus global.

3. CONCLUSION

Les rapports de RSE ne traitent généralement que de la contribution de l'entreprise à l'humanisation du monde, mais sans structurer leur discours corporatif en ayant recours à quelque fondement philosophique que ce soit. La philosophie offre des voies d'approfondissement de la RSE, mais ces pistes ne sont pas nécessairement toutes exemptes d'effet révolutionnaire. En effet, la volonté d'analyser toute injustice socioéconomique par rapport à la compensation potentielle par une aide tout aussi importante aux plus démunis de la société (Rawls), le dé-voilement des discours idéologiques (Arendt), la lutte pour le bien commun et l'exigence de dénoncer les injustices sociales et économiques (Sartre, Mounier), tout cela est essentiellement orienté vers l'urgence d'opérer des changements importants dans la sphère sociale, économique et politique. La philosophie peut ne pas être un « discours de salon » qui ne remue rien autour de lui. Elle peut parfois être porteuse d'un pouvoir subversif, déstabilisant pour les gens d'affaires ainsi que les institutions des milieux économiques et politiques, parce que le discours philosophique énonce des principes qui tendent à redéfinir les modes de distribution du pouvoir et de la richesse dans et à l'extérieur des organisations.