



**HAL**  
open science

## Penser la RSE en complexité

Déborah Nourrit-Lucas

► **To cite this version:**

| Déborah Nourrit-Lucas. Penser la RSE en complexité. 2023. hal-04048281v1

**HAL Id: hal-04048281**

**<https://hal.science/hal-04048281v1>**

Preprint submitted on 27 Mar 2023 (v1), last revised 6 Dec 2023 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Penser la RSE en complexité

---

D. NOURRIT

## Résumé

*Notre objectif est de penser la Responsabilité Sociale des Organisations et plus spécifiquement celles des Universités (RSU), ou des établissements de l'enseignement supérieur (RSE) à la lumière des concepts de Reliance (Bolle de Bal, 2003)[1], d'Interdisciplinarité (Klein, 1991)[2] et d'éducation à l'Ecologie de l'action (Morin, 1980: 2008)[3] pour appréhender au mieux la complexité de cette nécessaire Responsabilité. Une proposition heuristique de modélisation incluant la complexité polysémique et protéiforme de la RSE est faite afin de rendre compte des interactions qu'entretient chaque élément constitutif. La pleine compréhension de cette complexité nécessite de Réformer sa pensée à l'instar de Pascal (largement repris par Morin) " Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties " Pascal, 1658: 2000, p. 168 [4]; Morin, 1999, p.106 [5].*

## Introduction

"La pertinence de l'enseignement supérieur doit se mesurer à l'aune de l'adéquation entre ce que la société attend des établissements et ce qu'ils font. A cette fin, les établissements et systèmes, en particulier après avoir renforcé leurs liens avec le monde du travail, devraient fonder leurs orientations à long terme en fonction des buts et besoins sociétaux, y compris du respect des cultures et de la protection de l'environnement "(UNESCO, 1999, p. 5)[6]. Cette invitation a plus de 20 ans et le ton est donné: l'Université est enjointe de renforcer le lien entre les problématiques sociétale et environnementale, sans oublier le monde du travail. Les orientations proposées en 2015 par le DD&RS (Développement Durable & Responsabilité Sociétale des Etablissements d'enseignement, de recherche et d'innovation)[7] à la suite du "Plan vert" de 2009[8] donne les orientations d'intégration des défis sociétaux et environnementaux à l'échelle de l'université ainsi que la possibilité d'une labellisation dont différentes universités et grandes écoles peuvent déjà se féliciter.

Nous choisisons de focaliser notre propos sur le terme RSE car il rend compte à la fois de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et de celle des Etablissements. Elles sont bien entendu liées par leur ressemblance acronymique mais également par un management qui depuis l'application de la LRU<sup>1</sup> en 2007[9] intègre inéluctablement des principes managériaux du secteur privé. L'Université connaît une véritable mutation. En plus de sa mission première qui est de développer des savoirs (dans ses champs disciplinaires et auprès des étudiants) et de les certifier, elle doit également développer des connaissances et compétences professionnalisantes, des technologies nouvelles et participer à l'animation économique du territoire où elle est implantée. Elle est un acteur socio-économique au même titre que

---

<sup>1</sup> Lois relatives aux Libertés et Responsabilité de l'Université

l'entreprise. La littérature scientifique sur la RSE des entreprises peut immanquablement et pertinemment alimenter celle des universités.

Il est difficile de rendre compte de tous les éléments constituant la complexité de ce qu'est la RSE, chaque acteur institutionnel ou politique favorisant un aspect plutôt qu'un autre au profit de celui qui lui semble plus fondamental et important. Cette façon de simplifier la complexité de la RSE qui trouve son origine dans notre héritage cartésien de pensée (presque de l'ordre d'un inconscient collectif), nous écarte de la nécessaire appréhension de toute l'ampleur de la RSE par chacun des éléments constitutifs interdépendants les uns des autres.

L'enjeu majeur est donc de penser cette RSE, "la responsabilité d'un organisme quant aux impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement" (ISO 26000)[10], en complexité en ne voulant pas systématiquement la simplifier. Son caractère complexe et ambigu (Gond et Igalens, 2020)[11], implique que cette complexité doit être à la fois comprise mais pleinement intégrée afin d'agir en véritable écologue de l'action. Il importe de s'investir dans "la prise de conscience écologique de notre condition terrienne, qui comprend notre relation vitale avec la biosphère. La Terre, ce n'est pas l'addition d'une planète physique, d'une biosphère et d'une humanité. La Terre est une totalité complexe physique-biologique-anthropologique, où la Vie est une émergence de l'histoire de la terre et l'homme une émergence de l'histoire de la vie."(Morin, 2004: 2008, p. 2378)[12]. L'homme et la planète ne peuvent être disjoints et leur relation d'interdépendance doit être comprise.

A ce titre nous voudrions convoquer les concepts de Reliance, d'Interdisciplinarité et d'Écologie de l'action, 3 notions fondamentales de la pensée complexe développée par Edgar Morin, et ce au travers de chacune des dimensions de la RSE (Responsabilité Sociale des établissements du supérieur) et des différentes déclinaisons que l'on peut envisager à partir des 3 lettres de son acronyme (comme le Respect, les Ressources, la Résipiscence, Le Scientifique, l'Economie, l'Egalité, l'Équité, l'Education ...) (figure 1)

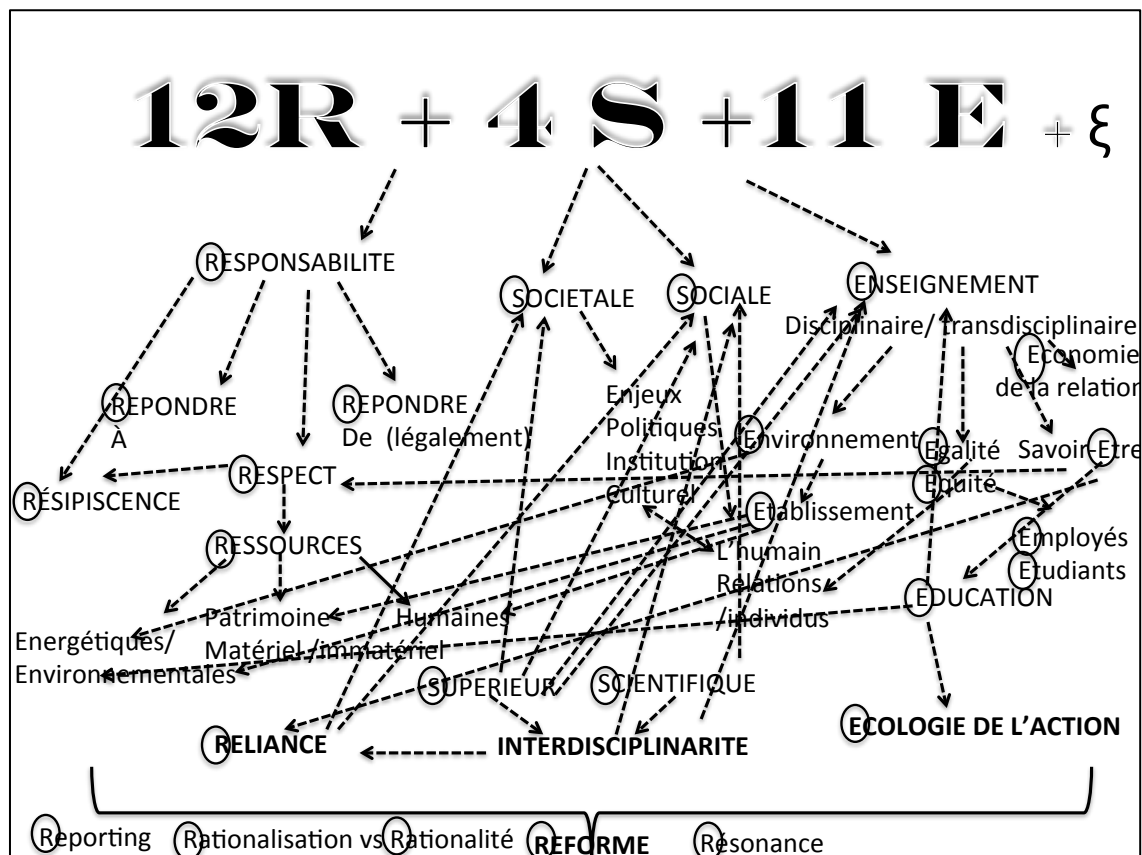


Figure 1: Représentation de La RSE à partir de notions et concepts issus de la déclinaison de l'acronyme.

## La responsabilité

Si l'on revient à la racine latine de la responsabilité, elle renvoie à *responderer*: répondre venant pour sa part de *response* signifiant réponse. À quoi répondons-nous ou de quoi répondons-nous avec la RSE? Le déterminant *à* ou *de* (répondre de ou répondre à) change foncièrement les moyens de l'engagement de l'organisation qui souhaite s'inscrire dans la RSE. Lorsqu'on répond *de*, c'est une réponse légale à laquelle on doit se soumettre sous peine de sanction, de réprobations ou d'absence de labellisation, de reconnaissance. Répondre *de* s'inscrit dans un système de contrainte hétéronome, qui constitue d'ailleurs la clé de voute de notre Droit. Mais comme on le sait, la contrainte reste très limitée pour la mise en place de la RSE et elle n'est encadrée que par très peu d'obligations (Arbouche, 2010)[13] et exclusivement pour les entreprises à hauteur d'un nombre de salarié et d'un montant de chiffre d'affaire très élevés. Pour ce qui concerne les autres organisations, l'Université constitue un moteur de développement de la responsabilité sociale, de part son positionnement à la croisée du public, privé et associatif. Elle n'est pas exempte des exigences et des pressions des parties prenantes qui sont les acteurs-usagers, les personnels, les syndicats, les instances de concertations entre l'université et les ministères de tutelle (Savall et Zardet, 2009)[14]. Sa démarche de responsabilité est encadrée par des textes et des référentiels (pour exemple le DD&RS) élaborés dans l'orbite de l'Organisation des nations unies (ONU), considérées comme la plus légitime pour imposer des standards mondiaux (Arbouche, 2010)[13]. Mais en aucun cas elle ne relève d'une obligation légale à ce jour. Est-ce à dire que si la RSE peine à être mise en œuvre c'est en raison de son caractère non obligatoire? Assurément, le manque de coercitions, légiférées de surcroît, n'incite pas à s'y contraindre avec *force et ferveur* et l'apparition du terme de compliance (se conformer à des normes) trouve toute sa place.

Une autre voie possible est celle de comprendre ou faire comprendre qu'il en ressort de notre responsabilité et qu'il est question de répondre à ... une nécessité, un besoin impérieux voire vital au regard par exemple des propos des partisans de la collapsologie<sup>2</sup>. Si l'on s'inscrit dans la responsabilité en tant que citoyen du monde, si l'on répond non plus *de* mais *à*, l'engagement apparaît tout autre. Cette réponse est de l'ordre d'un engagement et d'un respect et convoque les questions d'éthique, et plus encore d'auto-éthique (Morin, 2004: 2008) qui engage la responsabilité personnelle. "C'est en même temps un acte transcendant qui nous raccorde aux forces vives de solidarité, antérieures à nos individualités, issues de notre condition sociale, vivante, physique et cosmique. Il nous relie à autrui et à notre communauté, plus largement à notre univers, et, en tant que tel, il est acte de reliance." (Morin, 2004:2008, p. 2357)[12].

L'engagement est dérivé de gage<sup>3</sup>, dont les racines latine et allemande signifient *répondant, garant, caution, promesse*. L'engagement est cette promesse, cette réponse de soi vers la nature (par exemple) que nous avons en gage. La relation entre individu, société et espèce (Morin, 1980: 2008) [3] constitue la base ternaire de notre communauté de destin et participe plus largement à la nécessité de développer "la conscience que nous sommes des enfants et des citoyens de la Terre-Patrie (Morin, 2001: 2008, p.2145)[15]. Nous sommes responsables par les effets d'interdépendance et engagés par des destinées communes.

La responsabilité et l'engagement nous renvoient immanquablement au Respect, mais aussi à ce qui qu'il convient de faire lorsque le respect a manqué: la Résipiscence. Mais, tout d'abord qu'est-il question de respecter?

Les Ressources. D'une part, ces ressources concernent bien entendu celles issues de l'Environnement et les différents rapports du GIEC<sup>4</sup> en écho avec les Objectifs du

---

<sup>2</sup> Dont Servigné Pablo et Stevens Raphael se font les portes paroles avec leur livre "Comment tout peut s'effondrer, petit manuel de collapsologie à l'usage des générations, qui en appellera bien d'autres signés par Servigné et collaborateurs. Une conférence en compagnie d'Edgar Morin en 2019 sera consacrée également à cette thématique : <https://www.youtube.com/watch?v=Z1XyIzalluw>

<sup>3</sup>Donnant "engager, détention en gage". Gage en latin, *vas, vadis* signifiant répondant, garant et de *vadi* en allemand signifiant caution, promesse.

<sup>4</sup> Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat

Développement Durable (ODD) de l'ONU n'ont de cesse de nous le rappeler. Respecter nos ressources énergétiques et environnementales épuisables, bien sûr, mais également nos ressources plus culturelles et matérielles (monuments, lieux) et celles immatérielles également comme "les pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire (ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés) que les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel"<sup>5</sup>.

D'autre part, à ces ressources, il est importe de considérer celles dites humaines. Or, les humains conçus comme ressources, au même titre que la nature et les animaux, peuvent subir des conditions d'emploi, de management délétères à partir d'une valorisation du mal institutionnalisé de l'organisation (Desjours, 1998)[16]. En enlevant tout le caractère d'humanité dans les relations interpersonnelles (entre salariés, entre managers et salariés ou employeur et salariés) cela peut générer les drames que l'on connaît<sup>6</sup>. Comment en arrive t-on à ce niveau d'irrespect? Que la personnalité de l'exécutant puisse être incriminée, cela est tout à fait concevable, mais elle ne peut expliquer exclusivement la souffrance du salarié qui conduit parfois jusqu'au suicide. La maltraitance peut être institutionnelle. Comment peut-elle s'opérer?

La confusion faite entre Rationalité et Rationalisation (Desjours, 1998; Morin, 2000)[16] [17] peut conduire à de tel abus. Réfléchir (rationalité) à un mode d'optimisation des ressources et des dépenses, pousse à une rationalisation à partir d'une parcellisation, d'un comptage automatisé sous tableur qui concerne aussi les individus. Ils deviennent numéro et numéraire. Cette logique comptable, dite abusivement rationnelle, soustrait à l'individu ce qui fait son humanité, sa singularité. L'humain perçu comme ressource fait perdre aux exécutants, aux dirigeants le caractère d'humanité de cette ressource. Réduit à une succession de tâches à réaliser en un temps imparti, au mépris de toutes les incertitudes et difficultés pouvant survenir dans la réalisation, l'individu s'épuise. Ce burn-out individuel devient même global quand c'est toute une société qui est rationalisée (Chabot, 2013) [18].

Dans un même registre, l'action de Reporting sociétal émane d'une volonté de rationalisation. Il présente l'avantage d'un suivi des actions menées, en tant que rapport d'activités sur l'impact écologique et social des éléments de la politique de la responsabilité sociale opérée (Pesqueux, 2002) [19]. Il est une mesure qui permet de donner des gages, de bénéficier d'une légitimité et d'asseoir une réputation (Arbouche 2010)[13]. Mais il devient aussi une forme de contrôle et d'addition de tâches à réaliser toujours plus importantes pour ceux qui en sont en charge et sur des critères qui ne sont pas toujours adaptés ou bien compris<sup>7</sup>. L'université au titre d'organisation, tout comme les entreprises, n'échappe pas au poids toujours plus important de normes, elle est plongé dans l'univers "tetranormalisé" (Savall et Zardet, 2005)[20] qui comprend les normes d'activité et de production, les normes comptables et financières, les normes sociales relatives à l'emploi et aux conditions de vie au travail et les normes de qualité, d'environnement et de sécurité. Autant de normes qui nécessitent des suivis mais du temps qui n'est pas toujours disponible.

Face à l'irresponsabilité des organismes, le "Corporate Social Irresponsability" en anglais (CSI) ou l'irresponsabilité Sociale des Entreprises (ISE) en français, permet de mettre sous les projecteurs "les actions immorales et/ou illégales de l'entreprise avec des conséquences négatives pour les autres." (Lin Hi & Müller, 2013, p. 1932)[21]. Quand l'irresponsabilité de l'organisation est dénoncée par des allégations internes ou médiatiques, les organismes incriminés viennent à résipiscence (El Mawla, El Akremi & Igalens, 2022) [22]. La Résipiscence, cette action de reconnaissance de sa faute avec la volonté de s'amender<sup>8</sup> n'est pas pure contrition et suit bien entendu des intentions de renvoyer des messages positifs aux différentes parties prenantes. Elle présente à la fois une démarche de responsabilité de type rédemptive

---

<sup>5</sup> Recommandation issue de la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel du 17 octobre 2003

<sup>6</sup> Par exemple la condamnation en appel de l'ex-PDG d'Orange, au 30 septembre 2022 reconnu coupable d'harcèlement moral institutionnel.

<sup>7</sup> Nous remercions à ce propos une enseignante-chercheuse responsable de la mise en place de la RSU dans son université qui, lors d'une discussion informelle, soulignait le caractère inefficace des indicateurs de la RSE et la charge de reporting.

<sup>8</sup> Définition issue du CNRTL <https://www.cnrtl.fr/definition/résipiscence>

(s'il en est) afin de retrouver de façon symbolique ou substantielle une légitimité et une réputation (Bundy, Shropshire & Buchholtz, 2013)[23] mais aussi, elle permet de favoriser l'amélioration des pratiques et de la performances sociale des entreprises (PSE) (El Mawla et al, 2022) [22]. La résipiscence constitue un des moyens pour re-créeer une confiance, re-lieer ce qui a été délié, en d'autres termes concourir à faire Reliance.

La Reliance nous apparait dans le cadre de la Responsabilité et des différentes déclinaisons que nous avons pu aborder, le concept fédérateur, reliant, si nous osions. Néologisme développé par Marcel Bolle de Bal (1985; 2003) [24] [1] et repris par Edgar Morin (2004), "La notion de reliance (...) comble un vide conceptuel en donnant une nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement, et en donnant un caractère actif à ce substantif. "Relié" est passif, "reliant" est participant, "reliance" est activant. On peut parler de "déliance" pour l'opposé de "reliance" (Morin, 2004: 2008, p. 2440) [12]. Quelles déliances pour quelles reliesances?

"Si le besoin de re-liance se fait aussi sentir dans la société contemporaine, si des aspirations de re-liance se font jour un peu partout, c'est qu'auparavant ont été vécues, sous différentes formes, des situations de « dé-liance ». En fait, le système social de la modernité peut être caractérisé comme un système socio-scientifique de division et de déliance" (Bolle de Bal, 2003, p. 115)[1]. La déliance s'est opérée à partir de différentes ruptures ou transformations. En cause sont; une société "raisonnante" fondée sur des principe d'émiettement, de division; la "raison simplifiante" qui produit "une connaissance atomisée, parcellaire, réductrice" (ibidem, p.117) [1], issue d'une "science rationalisante" qui élimine la subjectivité et exclut le sujet (ibidem); les "rationalisations déliantes" qui séparent les hommes d'eux-mêmes, des autres, de la terre et de la spiritualité, dramatiquement accentué par les nouvelles technologies; et les "déliances sociales" qui se concrétisent par des emplois menacés, un travail rationalisé, le travailleur isolé, le pouvoir éclaté et les solidarités éclatées également. En ce sens l'homme est éclaté entre ses statuts de citoyen et de consommateur hyper-sollicité et de producteur hyper-spécialisé (Savall et Zardet, 2009) [14].

Pour répondre à ces déliances, Bolle de Bal (2003)[1] propose de considérer et fortifier 4 formes de reliance:

- la reliance entre une personne et des éléments naturels dite la reliance cosmique;
- la reliance entre une personne et l'espèce humaine, dite la reliance ontologique;
- la reliance entre une personne et les différences instances de sa personnalité, dite la reliance psychologique;
- la reliance entre une personne et un autre acteur social, individuel, dite la reliance psychosociologique.

Ainsi, il importe de construire une pensée reliant qui prenne en compte le contexte du plus individuel au plus planétaire, du local au global (Morin, 1999) [5]. Ce concept de reliance touche au coeur de ce qu'est l'identité, la solidarité et la citoyenneté, autant de notions qui font que l'individu peut se sentir responsable de ses actes dans le collectif et le global qui font de lui un citoyen, un *citizen*, mais aussi un habitant du monde, un *planetizen* (Taddei, 2022)[25]. La reliance devient en ce sens un pilier pour ce qui fait Société et qui définit le Social.

## **Sociétale et Sociale**

"L'enseignement supérieur doit renforcer ses fonctions de service à la société " avec une "adéquation entre ce que la société attend des établissements et ce qu'ils font." (UNESCO, 1998, p. 5) [6]. La déclaration mondiale issue de la conférence de l'UNESCO en 1998 considère qu'un partenariat étroit doit être entretenu entre les toutes les parties y compris les responsables de l'élaboration des politiques nationales et institutionnelles, les gouvernements et parlements, les médias, enseignants, chercheurs, étudiants et leurs familles, le monde du travail, les groupes communautaires... (UNESCO, 1998, p. 3)[7]. Les parties prenantes sont considérables avec des attentes et des besoins à laquelle l'Université doit répondre (partie 1).

Lorsqu'on se penche sur les différentes dénominations scientifiques ou alors programmatiques de la RSE, la Responsabilité est parfois qualifiée par les paronymes Sociale ou

Sociétale sans qu'il ne soit nécessairement précisé les raisons de l'emploi de l'un plutôt que de l'autre. Bien que la racine Socio (de *socius* en latin signifiant compagnon, associé, allié<sup>9</sup>) soit identique aux deux termes, les significations diffèrent.

Dès lors que l'on évoque Sociale, l'objet concerne plus directement l'individu, les relations interindividuelles où le sujet est considéré en tant qu'acteur social ou participant à un groupe social plus ou moins élargie (comme par exemple les parties prenantes- *stakeholders*)...

Lorsqu'on convoque le Sociétal, ce sont les valeurs, les orientations politiques, les règles et lois qui font d'un groupe de nature variée (animale ou humaine) un collectif. Le dimensionnement est plus macroscopique et fait référence aux orientations prises pour construire le devenir de la société et sa gouvernance.

Cette distinction entre sociale et sociétale est essentielle car elle précise le niveau d'analyse et d'organisation, du plus micro et local au travers de l'individu, au plus macro et global, au niveau de la société ou de la planète. Dans le domaine scientifique, la dimension macroscopique sera plus amplement traitée par la sociologie, les sciences de gestion alors que celle microscopique par la microsociologie ou la psychologie sociale

D'une façon plus large, cette prise en compte des différents niveaux d'analyse nécessite un ancrage par différentes disciplines scientifiques pour mieux comprendre les implications, les enjeux complexes de la RSE: la philosophie pour appréhender les enjeux d'éthique et de vulnérabilité (Ezvan, L'Huillier, & Renouard, 2022) [26], la psychologie pour identifier les facteurs motivationnels ou d'anxiété (Halgand, 2022) [27], la psychosociologie pour comprendre la construction des décisions collectives, les forces de pressions ou d'acceptabilité (Ramadier, 2021) [27b]; les sciences juridiques pour l'effet de compliance (Tricot, 2015) [28], la gestion pour le cadrage conceptuel et opératoire de cette responsabilité ou des conséquences de son absence (Gond & Igalens, 2020) [11]... La liste est bien entendue non exhaustive et la difficulté de la circonscrire vient du caractère complexe de la RSE.

En pratique, comment l'étude de la RSE s'opère-t-elle? La revue de littérature scientifique sur la question nous montre que son traitement est largement disciplinaire avec une prédominance pour les sciences économiques et de gestion. Cet éclairage est absolument nécessaire mais insuffisant. Pour répondre à un défi sociétal tel que la crise environnementale et climatique avec tous ses enjeux, seule la rencontre de savoirs et de méthodologies issus de différentes disciplines sont à même de proposer un regard pertinent, permettant d'identifier les imbrications les plus subtiles. C'est un véritable travail interdisciplinaire qui semble le plus adapté.

Il convient dès lors de qualifier ce qu'est l'interdisciplinarité. Entre intuition sémantique ou effet de mode, chacun utilise ce terme en y donnant une définition souvent approximative et en le convoquant presque simultanément avec transdisciplinarité ou pluridisciplinarité, non sans pressentir une différence entre les termes mais sans en connaître précisément les contours. *C'est que mal nommer un objet*, d'après l'apocryphe camusien, *c'est ajouter au malheur du monde*, scientifique ici. Que ce soit pour répondre à des appels à projet ou/et pour apporter une dimension sciences humaines et sociales à une recherche, les scientifiques prônent un programme interdisciplinaire. Elle n'est souvent et malheureusement que de façade et ressemble bien plus à un traitement d'un objet par différentes disciplines scientifiques qui apportent un complément d'analyse théoriques ou méthodologiques à l'étude. C'est bien la définition de la pluridisciplinarité<sup>10</sup>. L'interdisciplinarité<sup>11</sup>, quant à elle s'exerce bien entendu autour d'une rencontre et d'interactions entre les disciplines (au même titre que la pluridisciplinarité) mais cette rencontre implique une appropriation des cadres conceptuels de l'autre discipline, la perception des limitations de son propre champ de recherche avec la volonté de dépasser les conflits que cela peut générer. D'une part, ceci demande du temps, celui de la rencontre et de l'acculturation et d'autre part, l'acceptation des limitations de son cadre

---

<sup>9</sup> Étymologie issue du CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques)

<sup>10</sup> Plusieurs disciplines travaillent autour d'un même objet proposé par une discipline. Inter-champ communicationnel avec alternance de perspective, (Resweber, 2000) [29]

<sup>11</sup> Une stratégie d'interpellation, de confrontation et de conflit qui se résout lorsque des transferts de méthodes, de concepts et d'outils s'opèrent. (Resweber, 2000) [29]

conceptuel duquel on retire une certaine reconnaissance. Les implications sont à la fois théoriques et psychologiques (Nourrit et *al.*, sous presse) [30]. Au regard de toutes les dimensions et implications de la RSE, l'interdisciplinarité se pose comme nécessité pour un traitement de la RSE dans toute sa complexité. Non une simple juxtaposition des points de vue, nécessaire néanmoins pour tenter de circonscrire cet objet, mais aussi une rencontre des disciplines qui proposent une appréhension de la RSE avec des cadres théoriques en discussion, en tension pour mieux cibler les verrous et les leviers d'une politique de responsabilité sincère et non de parade.

Il est à noter, fait remarquable, que l'interdisciplinarité se retrouve également en tant qu'indicateur dans le cadre des référentiels de DD&RS. L'axe 3 Recherche & Innovation dans son opérationnalisation (3.1.2) propose: " Inciter et accompagner les pratiques de recherche et d'innovation dont l'inter ou la transdisciplinarité permet de répondre aux enjeux du DD&RS". Des niveaux de compétences sont proposés, allant de la Prise de conscience (niveau 1) à l'Exemplarité (niveau 5). C'est une orientation d'importance, mais elle ne se caractérise pas encore par un grand développement effectif au sein des établissements. Les Universités sont évaluées sur leurs moyens d'accompagnement en recherche et innovation pour favoriser l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité <sup>12</sup> et il est demandé de préciser les mesures d'incitations et d'accompagnements<sup>13</sup>. Or on observe bien plus à l'heure actuelle des formations présentées comme interdisciplinaires avec au sein d'un même parcours la proposition d'enseignement issus de différentes disciplines scientifiques. Il est alors bien plus question d'un enseignement pluridisciplinaire. En définitive, il serait plus légitime de se demander si ce n'est pas l'étudiant en fait qui, dans la rencontre des différentes disciplines qui lui sont proposées, n'est pas mis en position de faire de l'interdisciplinarité.

Nous voudrions nous arrêter brièvement sur la transdisciplinarité<sup>14</sup>. Elle se définit comme une forme de collaboration qui crée un hors champs, par-delà, au travers, entre les disciplines avec création de nouveaux cadres de savoirs et un impératif d'unité de la connaissance. Utilisée souvent pour rendre compte d'une transversalité entre les disciplines de part le préfixe que les deux termes ont en commun -transversalité et transdisciplinarité- les autres implications (création, unité de connaissances) qui font de cette forme de collaboration transdisciplinaire toute sa singulière, sont occultées. L'usage de ce terme est souvent rendu inapproprié et s'apparente bien plus à une interdisciplinarité au mieux, ou une pluridisciplinarité tout simplement. Que de créer un nouveau cadre de savoirs, de nouvelles méthodologies est chose suffisamment rare pour que l'usage de cette dénomination soit plus humblement et de surcroît plus rarement fait.

## **Etablissement de l'Enseignement supérieur.**

L'Université est originellement ce creuset qui accueille l'ensemble des disciplines scientifiques en vue de la production de la connaissance mais également de sa transmission. Or comme nous avons pu le développer en partie 1 et 2 (Responsabilité & Sociétale et Sociale) ses implications sont élargies dans le sens où les domaines d'applications sont nombreux du fait de la volonté de développer un lien étroit avec les 17 ODD ainsi que de répondre aux parties

---

<sup>12</sup> Niveau 5 (Exemplarité) de l'axe 3: Recherche et innovation, de la variable opérationnelle 3.1.2 L'établissement est cité nationalement et/ou internationalement pour la qualité de sa R&I issue de pratiques inter/transdisciplinaires. L'établissement est reconnu par ses pairs pour son dispositif d'accompagnement et d'incitation aux pratiques de R&I inter/transdisciplinaires. L'établissement mène des actions d'influence (individuelles ou collectives) envers les pouvoirs publics pour que les enseignant.e.s et/ou chercheurs/euses engagé.e.s dans des projets inter/transdisciplinaires puissent bénéficier d'un niveau de reconnaissance équivalent au reste des E/C. Idem pour aider les structures à évoluer vers une meilleure reconnaissance des revues inter/transdisciplinaires.

<sup>13</sup> Demande de documents d'appui dans le cadre de la labellisation DD&RS axe 3 : "Liste des mesures incitatives et d'accompagnement ou description de l'organisation mise en œuvre".

<sup>14</sup> Pour une revue des définitions des différentes formes de collaboration scientifique voir le tableau synthétique de Nourrit et *al.* (2023). [31]



prenantes qui sont multiples avec chacune des attentes et des contraintes qui peuvent être semblables, complémentaires, opposées ou orthogonales. Tout ceci constitue la complexité d'une organisation telle que celle de l'Université et la difficulté de sa gouvernance, qui convient d'étudier en interdisciplinarité. Au préalable d'une discussion sur les enjeux des orientations à mettre en place dans l'Etablissement, nous voudrions préciser en quoi c'est complexe, difficile et mais assurément non compliqué de mettre en place la RSE.

Ces trois termes sont très fréquemment utilisés pour rendre compte d'un même sentiment, celui d'un manque d'aisance au regard de tous les éléments à prendre en compte. C'est "difficile" pour dire que "c'est complexe", et pour ne pas répéter deux fois le même qualificatif "compliqué" est utilisé à son tour si tant est que la discussion doive continuer. Pour qui s'inscrit dans les théories de la complexité, ces 3 termes relèvent de significations tout à fait différentes et leur utilisation indifférenciée participe également à une mauvaise appréhension des problèmes qu'ils soulèvent.

Complexe, vient de *complexus* signifiant "embrasser, comprendre" avec pour déclinaison "fait d'éléments différents, imbriqués"<sup>15</sup> ou "ce qui est tissé ensemble" (Morin, 1990: 2005, p.21) [32]. La quantité d'éléments et d'interactions entre eux représente la dimension quantitative propre à la définition de la complexité. Cette caractéristique ne peut se réduire, se simplifier, car par la réduction c'est la nature même du système qui change: un système embrassant un grand nombre d'éléments ne peut se réduire en un seul élément (simple venant du latin *simplexus* signifiant "qui n'est pas composé de plus d'une substance, d'un élément"<sup>16</sup>). C'est donc une impossibilité dans les termes que de vouloir simplifier le complexe (Berthoz, 2009)[33]. Par ailleurs, "La complexité n'est pas la complication. Ce qui est compliqué peut se réduire à un principe simple comme un écheveau embrouillé ou un nœud marin" (Morin, 1977: 2008 p.509) [34], ou un ordinateur. Changez la pièce défectueuse qui est à l'origine de la panne de l'ordinateur et celui-ci redémarrera sans le moindre problème. L'ordinateur est ainsi compliqué, mais la gouvernance d'une université est quant à elle complexe car il ne suffit pas d'une seule mesure pour régler une problématique, les actions menées à un niveau de l'organisation peuvent être suivies dans le temps de réponses inattendues ou impacter d'autres dimensions qui n'étaient pas directement identifiables. Et enfin, le niveau de difficulté quant à lui est le rapport subjectif que l'on entretient avec la complexité (Famose, 1990)[35] ou la complication. Selon mon niveau de compétence ou d'expertise, la complication d'un ordinateur, ou la complexité d'une prise en compte de tous les éléments d'un système comme la RSE sera, respectivement, facile si je suis par exemple technicien informatique ou difficile si j'appréhende pour la première fois la mise en place du développement durable au sein de mon institution. Ainsi l'ensemble des éléments à prendre en compte dans la RSE, rend le système éminemment complexe et à bien des égards difficile à réaliser, pour preuve la latence de mise en place depuis les premières invitations à le faire.

Au-delà de ce qui pourrait apparaître comme une "coquetterie" stylistique de décliner les orientations de l'Etablissement par des thématiques partageant la même initiale E (voir figure 1) nous pourrions constater que cette forme n'est pas abusive et trouve du sens aux regards des orientations proposées dans la DD& RS. En effet, les missions de RSE se doivent de prendre en compte les questions d'Egalité des chances entre les étudiants<sup>17</sup> et les salariés<sup>18</sup>, ainsi que d'Équité en accompagnant la diversité<sup>19</sup>. Il est également proposer, à partir des Enseignements de mettre en place une véritable Education aux problématiques Environnementales et Écologiques<sup>20</sup>. Par ailleurs, il est demandé de donner à l'individu des conditions d'Être bien dans

---

<sup>15</sup> Étymologie issue du CNRTL

<sup>16</sup> ibidem

<sup>17</sup> Que l'on retrouve dans le référentiel de DD& RS en 5.4 de l'axe 5 politique sociale: Mettre en place une politique de qualité de vie sur le(s) site(s) de l'établissement

<sup>18</sup> Que l'on retrouve dans le référentiel de DD& RS en 5.4 de l'axe 5 politique sociale Favoriser une politique humaine et sociale d'égalité et de diversité au sein des personnels

<sup>19</sup> Que l'on retrouve dans le référentiel de DD& RS en 5.4.2 de l'axe 5 politique sociale Développer des conditions d'études/formations favorables à la réussite des apprenant.e.s en situation de handicap

<sup>20</sup> Le 20 octobre 2022, la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, présentait la mise en place d'ici 2025 d'un socle de connaissances et compétences globales, transversales et pluridisciplinaires" pour les étudiants en Licence

son Environnement de travail<sup>21</sup> à telle enseigne qu'à présent on voit apparaître dans la littérature scientifique l'Economie de la relation, marquant pour ces initiateurs une révolution paradigmatique dans l'appréhension de ce que serait le "bien vivre" au travail, sur son territoire, avec la maladie chronique... (Fantini, Farolfi, Lazzari & Mazzara, 2022) [36]. Le bien vivre ne peut se départir d'une volonté de mettre en place un "management relationnel" pour lequel les compétences de savoir-Être<sup>22</sup> sont parties prenantes également. Tout ceci nécessite non seulement de s'inscrire dans une démarche Ethique (au sens de la convention) mais également de faire preuve d'Ethique (au sens moral) (Persais, 2007) [37]. L'éthique s'inscrit dans une conviction et une responsabilité, telle qu' "une responsabilité dépourvue de conviction serait pur opportunisme et deviendrait irresponsable; une conviction sans responsabilité conduit à l'impuissance ou aux échecs (...) (Morin, 2004:2008 p. 2289) [12]

Il est en définitive question de rendre l'environnement de l'établissement capacitant; d'en faire "une organisation capacitante" (Falzon, 2010) [38] qui donne à chacun un pouvoir d'agir, une capacité (Sen, 1985) [39], sur tous les objectifs du DD&RS qui sont tout aussi importants les uns que les autres. Sans entrer dans le détail des orientations (que le lecteur retrouvera dans le référentiel du DD&RS, et les 17 ODD), nous voudrions plutôt les convoquer à partir d'une action plus globale qui pourrait conduire à chacune d'elle; celle d'agir en Ecologue de l'action (Morin, 1980) [3].

L'Écologie de l'action s'appuie sur deux principes. Tout d'abord, l'action dépend tout à la fois de l'acteur, de ses intentions mais également du contexte et des conditions propres à l'environnement, l'Umwelt<sup>23</sup>, où se déroule l'action. Ensuite, il importe de considérer que les effets des actions sont imprédictibles à long terme du fait des phénomènes aléatoires et entropiques. Agir en ayant consciences du couplage qui existe entre le sujet et l'environnement lors de l'action et intégrer l'effet de l'incertitude (l'épsilon  $\xi$ ) ou plus communément appelé l'effet papillon<sup>24</sup> permet de porter sur le monde un regard ouvert et pleinement intégratif c'est à dire écologique<sup>25</sup>. La complexité et l'incertitude font peur et tel un réflexe pavlovien, on tente de réduire, découper, planifier afin de se donner l'illusion d'une maîtrise. Avec la pensée complexe, on tente de comprendre l'incertitude au lieu de la combattre. Ceci va bien entendu à l'encontre de toutes nos tentatives de normalisation, de parcellisation qui rassurent. Faut-il pour autant les abandonner? Certes non, mais ne pas s'y enfermer assurément. Concevoir le multiple et l'unique en même temps, le programmatique avec l'incertitude événementielle simultanément... c'est une posture dialogique<sup>26</sup> qui aide à agir dans le monde tel qu'il est et va. D'aucuns diront que c'est aussi une posture agile ou anti-fragile (Taleb, 2013) [40].

"L'action est le royaume concret et parfois vital de la complexité "(Morin, 1990: 2005, p.108) [32] et agir en écologue de l'action implique de voir cette action non d'un point de vue "Mathématique" par rationalisation mais plutôt de façon Dramatique avec sensibilité (Saint-Sernin, 2012) [41]. La sensibilité ici ne veut pas dire "sensiblerie" mais plutôt la prise en compte de la sensibilité aux conditions initiales qui font qu'un système puisse bifurquer vers le chaos, les sensations qui font l'humanité de l'humain et non une simple ressource comptable, ce qui donne *du sens* et *un sens* à son activité en ayant le *sentiment* de faire partie des solutions et non plus des problèmes. Voilà ce que serait être un écologue de l'action pour une écologie en action.

---

<https://www.aefinfo.fr/depeche/681109-transition-ecologique-un-socle-de-connaissances-et-competences-sera-propose-a-chaque-etudiant-en-1er-cycle-mesr>

<sup>21</sup> Que l'on retrouve dans le référentiel de DD&RS en 5.3.3 de l'axe 5 politique sociale Mettre en place une politique de qualité de vie au travail

<sup>22</sup> Le savoir-être étant défini par l'AFNOR comme un savoir-faire relationnel. Ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée (AFNOR, 2002, *in* Labruffe, 2008) [42]

<sup>23</sup> Terme allemand venant de von Uexküll, signifiant monde environnant

<sup>24</sup> Issu des théories du chaos et des résultats d'imprédictibilité de Lorenz en 1972.

<sup>25</sup> Ecologie venant Oikos, terme grec qui signifie habitat.

<sup>26</sup> La dialogie consiste à concevoir des notions opposées, concurrentes comme inséparable et complémentaire. C'est opter pour une conception non binaire mais intégratrice voir dans la Méthode de Morin (2008)[43]

## Conclusion

La pleine mise en œuvre de la RSE pour qu'elle ne soit ni pur opportunisme de légitimation, ni angélisme moral (Frémeaux & Noël-Lemaitre, 2014) [41b], implique la prise en compte de tous les éléments qui la constitue et qui lui confère ainsi la caractéristique d'un système complexe. Elle suppose aussi la volonté de relier chacun de ces éléments, du fait que "l'incapacité de voir le tout, de se relier au tout, désolidarise et irresponsabilise (Morin, 2004 2008, p.2268) [12]. Cette responsabilité, qu'appelle de ses vœux la RSE, prône une transition dite écologique. Or cette transition ne peut se concevoir sans une Réforme, une véritable réforme de la pensée pour "bien penser" et de la formation pour "une tête bien faite". "Plus amplement, je suis maintenant convaincu que la réforme de la pensée et la réforme de la personne sont désormais vitales pour les individus et pour l'avenir de l'humanité (Morin 2008) [43].

La Réforme consisterait d'une part à "travailler à bien penser" en reliant, en décloisonnant les connaissances, en abandonnant "le point de vue mutilé qui est celui des disciplines séparées", en cherchant plutôt une connaissance issues de plusieurs disciplines et "une méthode pour traiter des complexités" qui "reconnait les contextes et les complexes qui permet donc d'inscrire l'action morale dans l'écologie de l'action (...)" (Morin, 2004: 2008, p.2268)[12]. La réforme de la pensée peut générer une autre pensée qui intégrerait le complexe, le contexte et l'incertitude et qui, parce qu'elle n'est pas enfermer dans un local, un particularisme, pourrait "concevoir les ensembles et serait apte à favoriser le sens de la responsabilité et celui de la citoyenneté (Morin 1999)[5].

Ce "bien penser" nécessite en toute logique une réforme de la formation qui conduit à préférer à la tête bien pleine, "une tête bien faite" (Montaigne, 1850: 2009, Morin, 1999) [44] [5]. Cette réforme passe par des enseignements sur la *connaissance de la connaissance* et la *réintroduction du connaissant* dans cette connaissance avec l'enseignement de ses biais cognitifs, ses idéologies, ses modalités de construction de la connaissance. Elle implique également la pleine intégration de la *pensée dialogique*, c'est à dire le fait d'assumer l'inséparabilité des notions contradictoires et de concevoir leur complémentarité. De plus, afin d'appréhender au mieux la complexité des phénomènes, il importe de les comprendre comme émergeant d'un principe *d'auto-eco-organisation* qui conduit à penser l'émergence des comportements comme dépendant de la culture, de l'environnement selon des *principes de boucles rétroactives* et *récurives* qui régulent et génèrent respectivement les réponses. Enfin nos actions sont à replacer dans un tout qui est plus que la somme des parties et qui répond au principe systémique, où l'un fait partie du tout et le tout partie de l'un selon le *principe hologrammique*. Edgar Morin, nous propose ces 7 principes afin de développer une pensée reliante capable d'affronter l'incertitude (Morin, 1999) [5].

Cette pensée reliante répond en définitive au besoin de *relation au monde, de l'être-au-monde* qui fait que l'individu se sent en Résonance ou non (Rosa, 2018) [45]. La qualité de la vie dépend de son rapport résonant au monde qui s'opère sous différentes formes: dans l'expérience corporelle, le rapport à l'environnement, la relation à autrui, l'art, l'histoire, dans différentes sphères comme celle du travail, de l'éducation... "Entrer en résonance avec une personne, mais aussi par exemple avec un paysage, une mélodie, ou une idée, cela signifie être atteint, touché ou animé par lui ou par elle en quelque sorte "intérieurement"(Rosa, 2020) [46]. Être en reliance et en résonance voici la voie pour l'avenir de l'humanité (Morin, 2012) car " La prise de conscience de la finitude humaine dans le cosmos (...) nous conduit à concevoir que, pour la première fois dans son histoire, l'humanité doit définir les limites de son expansion matérielle et corrélativement entreprendre son développement psychique, moral et spirituel" (Morin, 2004:2008, p. 2378) [12].

## Bibliographie

- [1] BOLLE De BAL, M. 2003 - Reliance, déliance, liance: émergences de trois notions sociologiques, *Sociétés*, n°80 (2), 99-131
- [2] KLEIN, J.Y. 1990 - *Interdisciplinary, History, Theory & Practice*. Detroit: Wayne State University Press. 331 p.
- [3] MORIN, E. 1980 - *La méthode, La vie de la vie, tome 2*. 3ème édition 2008, Paris: Seuil. 2463 p.
- [4] PASCAL, B., 1658 - *Les Pensées*. Édition de Philippe Sellier, 2000 Paris: Librairie Générale Française, 736 p.
- [5] MORIN, E., 1999 - *La tête bien faite: Repenser la réforme, Réformer la pensée*. Paris: Seuil. 153 p.
- [6] [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117022\\_fre?posInSet=1&queryId=9552a6da-d9e1-48dd-8ff1-23f2748a1fea](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117022_fre?posInSet=1&queryId=9552a6da-d9e1-48dd-8ff1-23f2748a1fea)
- [7] [https://franceuniversites.fr/wp-content/uploads/2022/02/referentiel-DDRS\\_2021\\_FR\\_numerique.pdf](https://franceuniversites.fr/wp-content/uploads/2022/02/referentiel-DDRS_2021_FR_numerique.pdf)
- [8] <https://www.univ-amu.fr/system/files/2018-09/DDD-canevas-plan-vert.pdf>
- [9] <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000824315>
- [10] <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- [11] GOND, J.-P. et IGALENS, J., 2020 - *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je, 7ème édition, 1ère édition 2008, coll. Que sais-je, Paris: PUF. 128 p.
- [12] MORIN, E. 2004 - *La méthode, L'éthique, tome 6*. 3ème édition 2008, Paris: Seuil. 2463 p.
- [13] ARBOUCHE, M., 2010 - La mesure et la responsabilité sociale et sociétale. *Humanisme et Entreprise*, 297, 81-88. <https://doi.org/10.3917/hume.297.0081>
- [14] SAVALL, H. et ZARDET, V., 2009 - Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise- Résultats de recherches longitudinales in *Revista del Instituto Internacional de Costos*, ISSN 1646-6896, n° 4, enero/junio.
- [15] MORIN, E., 2001 - *La méthode, L'humanité de l'humanité, tome 5*. 3ème édition 2008, Paris: Seuil. 2463 p.
- [16] DEJOURS, C., 1998 - *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. 2ème édition 2009. Paris: Seuil. 238 p.
- [17] MORIN, E., 2000 - *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris: Seuil. 160 p.
- [18] CHABOT, P., 2013 - *Global burn-out*. Paris: PUF. 147 p.
- [19] PESQUEUX, Y. 2002 - *Organisations: Modèles et représentations*. Paris: PUF. 400 p.
- [20] SAVALL, H. et ZARDET, V., 2005 - *La tétranormalisation : défis et dynamiques*, Paris: Ed. Economica. 196 p.
- [21] LIN-HI N., MÜLLER, K., 2013 - The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility, *Journal of Business Research*, vol. 66, n° 10, p. 1928-1936.
- [22] EL MAWLA, B., EL AKREMI, A. et IGALENS, J., 2022 - Irresponsabilité et résipiscence. *Revue française de gestion*, 303, 35-67. <https://doi-org.ezpum.scdi-montpellier.fr/10.3166/rfg.303.35-68>
- [23] BUNDY J., SHROPSHIRE, C., BUCHLOTZ, A. K., 2013 - Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns, *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 3, p. 352-376.
- [24] BOLLE de BAL, M. 1985 - *La tentation communautaire. Les paradoxes de la reliance et de la contre-culture*, Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- [25] TADDEI, F., 2022 - *Et si nous? Comment relever ensemble les défis du XXIe siècle?* Paris: Calmann Levy. 414 p.
- [26] EZVAN, C., L'HUILLIER, H. et RENOARD, C., 2022 - Au-delà de la RSE, accroître le pouvoir d'agir des parties-prenantes vulnérables. Une perspective éthique fondée sur l'approche par les capacités. *Revue de l'organisation responsable*, 17, 63-80. <https://www.cairn.info/revue-2022-2-page-63.htm>.

- [27] HALGAND, B., 2022 - Les étudiants sonnent l'alarme. *Revue Projet*, 389, 42-44. <https://doi.org/10.3917/pro.389.0042>
- [27b] RAMADIER, T., 2021 - Apports de la psychologie sociale expérimentale sur les décisions collectives consensuelles. *Cahiers Droit, Sciences & Technologies* <http://journals.openedition.org/cdst/3433> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/cdst.3433>
- [28] TRICOT, J., 2015 - La conformité, outil de juridicisation de la RSE et de transformation du Droit in Kathia MARTIN-CHENUT & René de QUENAUDON (eds) *La RSE saisie par le droit perspectives interne et internationale*. Paris: éditions A.Pedone.
- [29] RESWEBER, J-P. , 2000 - *Le Pari du Transdisciplinaire*, Paris: L'Harmattan. 138 p.
- [30] NOURRIT, D., ALEVEQUE, G. LAURENT, A. et LIBOUREL, T. sous presse - L'interdisciplinarité dans tous ses états: une approche complexe, floue et interalogique. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Science*.
- [31] NOURRIT, D., ALEVEQUE, G. LAURENT, A. et LIBOUREL, T., 2023 - Liste des mesures incitatives et d'accompagnement ou description de l'organisation mise en œuvre. document sur HAL sous copyright <https://hal-lirmm.ccsd.cnrs.fr/lirmm-03974164>
- [32] MORIN, E. 1990 - *Introduction à la pensée complexe*. 2ème édition 2005. Paris: Seuil. 158 p.
- [33] BERTHOZ, A. 2009 - *La simplicité*. Paris: Odile Jacob. 256 p.
- [34] MORIN, E. 1977 - *La méthode, La nature de la nature, tome 1*. 3ème édition 2008, Paris: Seuil. 2463 p.
- [35] FAMOSE, J-P. 1990 - Chapitre 4. Habileté motrice In : *Apprentissage moteur et difficulté de la tâche*. Paris : INSEP-Éditions sur Internet. 97-123. <http://books.openedition.org/insep/1313> . ISBN : 9782865802555.
- [36] FANTINI, M., FAROLI, S., LAZZARI, F. et MAZZARA, L. 2022 - *Buon vivere (Good Living) as relationship economy*. Bologne : Società editrice il Mulino, 264 p. ISBN 978-88-15-29828-7
- [37] PERSAIS, É., 2007 - Ethique: La RSE est-elle une question de convention ? *Revue française de gestion*, 172, 79-97. <https://doi.org/10.3166/rfg.172.79-97>
- [38] FALZON, P., 2010 - À propos des environnements capacitants : Pour une ergonomie constructive. In C. Roux (Ed.), *Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé ? Actes du séminaire organisé par le réseau ANACT* (pp. 60-67). Paris : ANACT.
- [39] SEN A., 1985 - *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North-Holland.
- [40] TALEB, N.N., 2013 - *Antifragile, les bienfaits du désordre*. Paris: Les belles lettres. 660p.
- [41] SAINT-SERNIN, B. , 2012 - *Précis de l'action*. Paris: Editions du CERF. 226 p.
- [41b]FRÉMEAUX, S. et NOËL-LEMAÎTRE, C. , 2014 - Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral. *Management & Avenir*, 73, 107-122. <https://doi.org/10.3917/mav.073.0107>
- [42] LABRUFFE, A., 2008 - *Le savoir-être ! Un référentiel professionnel d'excellence*. AFNOR Editions PAris:Broché. 250 p.
- [43] MORIN, E., 2008 - *La méthode*. Paris: Seuil. 2463 p.
- [44] MONTAIGNE (de), M., 1580 - *Essais I*. Réédition 2009. Paris: Gallimard
- [45] ROSA, H. 2018 - *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*. Paris: Éditions La Découverte. 536 p.
- [46] ROSA, H. 2020 - *Rendre le monde indisponible* Paris: Éditions La Découverte. 144 p.

## Coordonnées de l'auteur:

Déborah NOURRIT, Maître de conférences Hors-Classe

UFR STAPS Laboratoire Euromov DHM IMT Ales, Université de Montpellier, France

[deborah.nourrit@umontpellier.fr.fr](mailto:deborah.nourrit@umontpellier.fr.fr)

Tél. 06 81 71 66 382