



HAL
open science

L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE

Bernard Guéry

► To cite this version:

Bernard Guéry. L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2013, 8 (1), pp.66-80. 10.3917/ror.081.0066 . hal-02508879

HAL Id: hal-02508879

<https://hal.science/hal-02508879>

Submitted on 16 Mar 2020

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.

L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE

Bernard GUERY

Aix Marseille Université – Centre d'EPistémologie et d'ERgologie Comparatives - CEPERC
- UMR 7304

Adresse professionnelle : Institut d'ergologie – Maison de la Recherche – 29, avenue Robert
Schuman – 13621 Aix-en-Provence – Cedex 1

guerybernard@gmail.com

Résumé

La conception intégrative de la RSE propose une unité structurelle entre les objectifs de l'entreprise et de ses parties prenantes, réalisable par l'institutionnalisation de la RSE. Mais il faudrait prouver que la prise en compte des objectifs des parties prenantes est gage de performance. Les écrits d'Aristote permettent d'établir les conditions de possibilité d'un tel lien de cause à effet. L'homme est naturellement sociable, donc sa finalité est le bien de l'ensemble social. C'est donc par la médiation d'autrui qu'il atteint sa fin, le bonheur. Cela permet donc *a priori* de penser que, par la prise en compte des objectifs des parties prenantes, l'entreprise est performante.

Mots-clés : Aristote, RSE, parties prenantes, philosophie, Cité.

Abstract

The integrative conception of corporate social responsibility offers a structural unity between the goals of the company and those of its stakeholders. Yet, the idea that taking into account the goals of stakeholders guarantees a higher performance is still to be proven. Aristotle's writings allow us to settle the conditions of such a causal bond. Man is naturally social, hence his finality is the good of the society as a whole. It is, therefore, thanks to others' mediation that he reaches his natural finality: happiness. This makes us think that, *a priori*, the company performs more when taking into account the goals of its stakeholders.

Key words: Aristotle, corporate social responsibility, stakeholders, philosophy, city.

INTRODUCTION

« Relire un philosophe de l'antiquité pour penser le management peut sembler incongru. Ce le serait si nous étions assurés de nos valeurs et de nos principes » (Girard, 2010 : 9). La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), dans l'état actuel de cette notion, ne se présente pas encore comme assurée dans ses principes. On pouvait parler en 2004 d'« insuffisances » ou de « faiblesses doctrinales du développement durable et de la responsabilité sociale. » (Lauriol, 2004 : 137). Aujourd'hui, les théories ne sont pas unifiées, et on relève encore des « paradoxes » (Saout, 2011 : 26) dans leurs fondements. Ce champ d'investigation constitue un appel auquel ce travail tente de répondre.

Cet article avalise le constat d'une divergence de conception entre deux façons de concevoir la RSE qui sont en conflit de fait, quoique en droit ce conflit soit résolu. Les deux approches sont appelées « intégration » et « dissociation » par Perez (2005 : 33). La perspective intégrative consiste à concevoir les objectifs « non-business » comme intégrés aux objectifs « business », l'autre perspective les aborde comme dissociés (*Ibid.*).

L'objectif de cet article est de montrer que pour affronter les difficultés conceptuelles posées par l'approche intégrative de la RSE, et pour permettre son institutionnalisation, vecteur de la mise en pratique de cette approche intégrative, le recours à un point de vue alternatif à l'individualisme est nécessaire. Cette alternative peut s'incarner dans le présupposé philosophique de la théorie aristotélicienne de la Cité, comme le suggère Pellissier-Tanon (2007).

Néanmoins, recourir à Aristote ne se fait pas sans précautions méthodologiques : « Dire qu'Aristote est utile dans une réflexion contemporaine est une chose, savoir comment l'utiliser en est une autre » (Girard, 2010 : 24). Il n'est donc pas question ici de transposer à l'entreprise la théorie aristotélicienne de la Cité. L'anachronisme serait inévitable. Nous voulons seulement montrer que les présupposés philosophiques sur lesquels se bâtit la conception aristotélicienne de la Cité sont éclairants pour envisager autrement l'approche intégrative de la RSE, car ils permettent de mieux rendre raison de cette approche. C'est donc moins le contenu de la pensée politique du Stagyrite que nous retiendrons, que le cadre anthropologique de ce contenu, c'est-à-dire les conditions de possibilité de cette pensée politique.

Il faut, pour cela, opérer une adaptation herméneutique de mise à l'épreuve de la contemporanéité. On peut prendre à notre compte la remarque de Pesqueux et al. (1999) au sujet de la pensée grecque : « Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut, dans la pensée grecque, jeter quelque lumière sur les problèmes de l'entreprise [...] la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins explicite, les propos d'un Platon ou d'un Aristote sur le gouvernement de la Cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps. » (Pesqueux et al., 1999 : 43). Ils citent l'exemple de la comparaison entre la Cité antique et l'entreprise actuelle. Une lecture rapide peut sembler plaider pour une assimilation de l'une à l'autre, alors qu'en réalité l'entreprise

« se distingue radicalement, dans sa nature même, de la Cité » (1999 : 45). On ne peut donc pas impunément appliquer sans précautions les développements d'Aristote sur la Cité à l'entreprise.

Pourtant, les auteurs ne refusent pas la question suivante, à propos de la prudence : « en quoi cette vertu de prudence nous parle-t-elle de l'entreprise, et que peut-elle nous dire à son propos ? ». Nous nous poserons une question similaire : en quoi l'anthropologie aristotélicienne nous parle-t-elle de la RSE, et que peut-elle nous dire à son propos ? Pour y répondre, nous allons considérer les réflexions d'Aristote, dans le contexte qui est le sien, comme une métaphore, entendue non comme une figure de style, mais comme une opération de pensée. En grec, le terme *metaphérô* signifie « transporter, transférer, rapporter, ramener, transférer dans une autre langue, traduire. » C'est en ce sens que nous voyons la Cité ou l'individu, ou la famille comme une « métaphore » de l'entreprise et des parties prenantes. Comme dans une traduction, il ne s'agit pas de faire du mot à mot. Comme dans un déménagement, notion incluse dans le terme grec (Wunenburger, 2008 : 223), il ne s'agit de mettre les meubles à la même place que dans le logement d'origine. La métaphore consiste « à présenter une idée sous le signe d'une autre idée plus frappante ou plus connue » (Fontanier, 1968 : 99). La pensée d'Aristote n'est pas plus connue que les réalités socio-économiques du monde dans lequel nous vivons. En revanche, cette pensée peut constituer cette « idée plus frappante », dans la mesure où l'éloignement même des deux domaines donne un caractère imprévu à une telle comparaison. Le caractère imprévu explique l'aspect frappant du référent en question, et semble légitimer une telle démarche. Pourtant, on pourrait alléguer que cet éloignement rend bien ténue la possibilité de prouver quelque chose à partir d'un référent si différent de l'original. Il faudrait pouvoir attester la similitude entre les cas, ce qui devrait fait l'objet d'une autre démonstration.

Mais Fontanier précise dans sa définition : « présenter une idée sous le signe d'une autre idée plus frappante ou plus connue *qui, d'ailleurs, ne tient à la première par aucun autre lien que celui d'une certaine conformité ou analogie* » (Fontanier, 1968 : 99). Les termes utilisés sont ceux de « conformité » et d'« analogie », et non ceux d'égalité et d'identité. En effet, la métaphore, en tant qu'opération de pensée, fonctionne comme une argumentation par l'exemple, ou une analogie de proportionnalité. C'est-à-dire, pour utiliser le parallèle avec les mathématiques, qu'on aurait une égalité de rapport entre des données, et non une égalité de données. Autrement dit, il ne s'agit pas d'affirmer que ce qui était vrai du temps d'Aristote l'est toujours. Il s'agit d'affirmer qu'un phénomène qui se comportait d'une certaine façon envers son contexte antique, se comporte aujourd'hui d'une façon similaire envers son propre contexte (et donc différemment de la façon dont il se comportait dans le contexte antique). Fontanier semble insister, en ne gardant « aucun autre lien » (Fontanier, 1968 : 99) qu'une certaine similitude dont nous définirons les contours. C'est-à-dire que nous excluons les éléments de contexte sociaux et historiques. Comme similitude s'oppose à identité, traduire s'oppose à transcrire, changer de logement s'oppose à changer le logement de place (pour reprendre les termes suggérés par l'étymologie de la métaphore comme « déménagement »), notre démarche s'oppose à une application de la pensée d'Aristote à la situation unique qui constitue le contexte de la RSE.

Nous allons donc dans un premier temps présenter la conception intégrative de la RSE, en sollicitant Perez (2005) et Sobczak (2011), notamment en regard de la démarche par dissociation, mais aussi en lien avec la perspective institutionnaliste, puis montrer les limites de cette conception intégrative, avant de manifester comment la démarche d'Aristote constitue une piste pour dépasser ces limites. Nous serons amenés en conclusion à porter un regard renouvelé sur le concept de responsabilité, à l'aune de ce que nous aurons manifesté.

1. PRECISIONS LEXICALES

Une précision lexicale est ici nécessaire. Notre approche s'appuie sur une acception large de la RSE, à l'instar de Vasseur (2009). On peut situer notre définition de la RSE dans la ligne de ce qu'il écrit sur la signification du sigle RSE : « Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? Responsabilité Sociale et Environnementale ? Après tout peu importe. Qu'elle qu'en soit la déclinaison, le sigle correspond à la nécessité de prendre mieux en compte les personnes et la planète dans toute activité économique. » (Vasseur, 2009 : 13). Nous optons pour cette acception large, car elle permet de faire droit à une vision contractualiste aussi bien qu'institutionnaliste, pour pouvoir mettre chacune d'elles en perspective de l'anthropologie aristotélicienne. On peut suggérer que cette acception large peut-être rendue de la façon la moins inappropriée possible sous le terme de « responsabilité globale », tel que le définit Sobczak, comme une extension de la RSE aux parties prenantes non sociales (environnement), et en accentuant, par l'omission du déterminant « de l'entreprise », habituellement attaché à l'expression « responsabilité sociale », l'aspect interrelationnel de la démarche (2011 : 5) que nous soulignerons en mobilisant en conclusion la « responsabilité de tous pour tous », socle éthique de la RSE dans son approche institutionnaliste. En outre, nous prenons acte du fait que « la théorie des parties prenantes constitue le cadre de référence dominant pour les théories de la RSE » (Capron et Querel-Lanoizelée, 2010 : 39) bien que l'approche institutionnaliste que nous mettrons en avant relativise la portée de ce cadre. A ce sujet, il se pose une question importante pour notre propos, formulée notamment par Pesqueux : « qui sont les parties prenantes (les plus puissantes ? les plus légitimes ? celles qui posent problème ? ...). » (Pesqueux, 2009 : 152). Nous faisons nôtre pour cet article la définition de Post, Preston et Sachs (2002 : 19). Pour eux, les parties prenantes d'une entreprise sont les individus ou les constituantes, qui, volontairement ou involontairement, contribuent à la création de richesse de l'entreprise et à

la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques (cf. Yahchouchi , 2007 : 85). Yahchouchi rappelle trois critères pour l'identification des parties prenantes :

1. Elles fournissent des ressources critiques pour le succès de l'entreprise. Ces ressources peuvent inclure l'acceptation sociale de l'entreprise, the *licence to operate*, etc. ;
2. Leur propre intérêt est directement affecté par le bien-être de l'entreprise. Autrement dit, les parties prenantes sont des preneurs de risque ;
3. Elles ont un pouvoir suffisant pour influencer positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise. (Yahchouchi , 2007 : 85).

Chacun de ces trois critères pourraient faire l'objet d'une critique, ainsi que leur recoupement. Sans considérer comme non avenues ces critiques, nous suspendons notre jugement, en prenant acte des difficultés de ce concept de parties prenantes, pour mener notre réflexion à partir de ces bases temporaires et fragiles, faute de mieux.

2. LA CONCEPTION INTEGRATIVE DE LA RSE

Nous présentons la conception intégrative de la RSE au regard de ce à quoi elle s'oppose pour mieux faire apparaître ses spécificités.

2.1. Unité structurelle des objectifs « business » et « hors business »

La conception intégrative de la RSE se pose en s'opposant à une autre conception, que nous décrirons dans un premier temps, pour mieux mettre en valeur la spécificité de la conception intégrative.

Dans les deux cas, il s'agit de dissocier ou d'associer les « sphères » « business » et « hors business » (Perez, 2005 : 33). Dans ces sphères, on peut retenir principalement les objectifs (Sobczak, 2011 : 14). C'est pourquoi on peut dire que les deux modèles représentent chacun une façon de concevoir la relation entre les objectifs financiers et les objectifs non financiers

de l'entreprise (Ibid.). Nous retiendrons de ces objectifs non financiers le recoupement avec les sollicitations des parties prenantes. Nous entendons « partie prenante » au sens large selon la définition de Freeman « individu ou groupe d'individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Ce qui signifie que les « personnes » qu'il s'agit de « prendre en compte » (Vasseur, 2009 : 13) sont comprises comme des parties prenantes. Par ailleurs, dans la continuité de l'acceptation large de la RSE pour laquelle nous avons opté, nous ne distinguons pas entre les parties prenantes primaires et secondaires (Caroll, 1989), volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995).

Le premier modèle recouvre le « modèle libéral “pur” tel qu'il est à la fois prôné par les économistes libéraux et par la plupart des milieux d'affaire » (Perez, 2005 : 33). L'expression attribuée à Friedman pourrait être citée comme illustration limite du fondement de cette vision : « The business of business is business ». Perez affirme que « dans cette situation, le concept de RSE et celui de responsabilité globale sont vides de sens » (2005 : 33). Pourtant Friedman lui-même emploie le terme : « Il y a une et une seule responsabilité sociale de l'entreprise : celle d'augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu » (1970 : 17, cité dans Benseddick, 2006 : 96).

Cette approche limitative de la RSE est dépassée, mais elle ouvre la voie, par mode d'extension, à l'application contemporaine du modèle dissociationiste. C'est-à-dire que la perspective de Friedman sert de base conceptuelle à la vision dissociationiste actuelle, qui se définit par rapport à ce schéma initial qu'elle ne fait qu'élargir. En croyant s'y opposer, elle confirme son principe en s'appuyant dessus.

La RSE consiste en effet, selon ce que présuppose le propos de Friedman, à honorer ses responsabilités quant à tous ses objectifs. Mais Friedman considère que l'entreprise n'a qu'un objectif : le profit. Pour obtenir la vision actuelle de la RSE dans sa version dissociationiste, il suffit d'*ajouter* des objectifs « non-business » (prise en compte des parties prenantes) à

l'unique objectif « business ». La pyramide de Carroll vient ajouter à la responsabilité économique d'autres responsabilités, de telle sorte que la somme des responsabilités (économique, légale, éthique, philanthropique) s'identifie à la RSE (1991). Mais on observe, dans ce schéma, un « risque de priorisation par le bas » (Sobczak, 2011 : 17). C'est-à-dire que les objectifs communs avec les parties prenantes ne sont adjoints à l'objectif business que de manière contingente. Cette contingence, voilée en temps de prospérité, se révèle en temps de crise. En effet, on observe alors dans les faits une dissolution de l'unité additionnelle des objectifs, de telle sorte que seul l'objectif économique est honoré (Ibid. : 17).

Dans les deux cas, que ce soit dans la version pure (Friedman) ou dans la version qui en est issue par extension, on présuppose que l'objectif business n'est pas unifié de soi avec l'objectif social et environnemental, mais que ceux-ci viennent s'y ajouter de manière exogène et contingente.

C'est contre cette contingence de la relation entre les deux types d'objectifs que se bâtit le modèle intégratif de RSE. Ici, les objectifs « hors-business » de l'entreprise sont « imbriqués dans la composante business » (Perez, 2005 : 36) et non pas ajoutés du dehors. Le lien entre les deux types d'objectifs n'est plus contingent : on ne peut pas atteindre les uns sans atteindre de ce fait les autres. On peut dire alors que « dans cette perspective, l'engagement social et environnemental de l'entreprise devient un levier pour les managers qui cherchent à renforcer la rentabilité de l'entreprise, au lieu de n'être qu'une option qui s'offre à eux, une fois que la rentabilité de l'entreprise est assurée. » (Sobczak, 2011 : 18)

La théorie instrumentale des parties prenantes, telle que définie par Jones (1995), rejoint sur ce point l'approche intégrative de la RSE. « L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales d'ailleurs, sont plus performantes en termes de profitabilité, rentabilité... » (Pesqueux, 2006 : 26). On a pu ainsi

définir la RSE comme une sorte de « conversion du management à l'humanisme instrumental » (Daudé, Noël, 2006 : 39).

Il est important de noter que la conception dissociationniste a, en théorie, disparu. En effet, les récents textes officiels sur le sujet donnent le primat à l'approche intégrative. La nouvelle définition que donne la Commission européenne de la RSE précise : « *To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders* » (COM 2011, 681 final : 6).

La présence du terme « *integrate* » est significative, comme dans la norme ISO 26000 : « Il convient qu'une gouvernance efficace repose sur *l'intégration*¹ des principes de la responsabilité sociétale dans les processus de décision et de mise en œuvre » (AFNOR, 2011 : 107). Cependant, dans la pratique, la dissociation reste de mise dans nombre de décisions. On observe donc un écart entre ce qui est prôné (intégration) et ce qui est opéré (dissociation). Pour pouvoir s'imposer dans les faits, la conception intégrative doit pouvoir rendre compte de son postulat.

2.2. Limite de la conception intégrative : un présupposé infondé

Pour rendre compte de cette difficulté, on peut mettre en avant les limites de cette conception intégrative. Outre la question pratique d'adapter l'organisation à la nouvelle vision du profit qu'elle implique, ce qui n'est pas notre sujet, on peut noter qu'elle repose sur un présupposé qui ne trouve pas de justification à l'heure actuelle.

En effet, cette conception postule un lien causal qui n'est pas démontré entre rentabilité et prise en compte des objectifs sociaux, malgré les systèmes de mesure de la performance

¹ Souligné par nous.

sociétale qui sont de plus en plus admis (Bollecker, Mathieu, 2008 : 90). Certes, on peut citer Lauriol qui donne un état des lieux de la question, et qui parle « des résultats de recherche qui postulent un lien positif entre performance sociétale et performance financière. Le BSR [Business for Social Responsibility] (2002) tout comme la Global Reporting Initiative (GRI, 2002) citent un nombre important d'études qui confirment l'existence de cette relation positive.

Mais d'une part, la notion de performance sociétale reste trop peu homogène pour fournir un cadre théorique porteur aux analyses de cette performance (Acquier, Aggeri : 2008, 140-141). Cette notion de performance sociétale peut, en effet, recouvrir des données chiffrables, ou bien au contraire, constituer ce qui précisément n'entre pas dans des grilles de reporting mesurable quantitativement (Bollecker, 2007 : 92). D'autre part, Déjean et Gond soulignent « la trop grande diversité méthodologique de ces études et la faiblesse de leurs fondements théoriques. Ceci interdit toute conclusion scientifiquement fondée sur cette relation qui reste, à leurs yeux, une "croyance managériale" (2002 : 8), dont les aspects idéologiques ne doivent pas être négligés » (Lauriol, 2004 : 143). Saulquin et Schier font le même constat : « Cependant, il n'est pas prouvé à ce jour qu'une entreprise socialement responsable obtienne systématiquement de meilleurs résultats à long terme. Les synthèses de Margolis et Walsh (2002) et Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) montrent respectivement que la relation RSE-Performance financière ne serait que légèrement positive (51 études sur 122 observations identifient un lien strictement positif) et que les méthodologies et les résultats obtenus révèlent des incohérences sur les échantillons, la mesure des variables testées et les relations de causalité » (2007 : 62).

La théorie intégrative de la RSE qui postule une unité structurelle entre les objectifs business et hors-business se fonde donc sur une hypothèse encore fortement douteuse, à savoir

l'existence d'un lien de cause à effet entre l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux d'une part, et l'atteinte des objectifs financiers d'autre part.

La suite de cette réflexion sera consacrée à proposer un cadre conceptuel alternatif pour la conception intégrative de la RSE. Affirmons sans ambiguïté qu'il ne s'agira donc absolument pas de prouver le lien de cause à effet dont il est question ici. En revanche, nous montrerons que les conditions de possibilité de ce lien sont plus favorables dans le cas où l'on part du présumé anthropologique aristotélicien tel qu'il apparaît au fil de sa réflexion politique et éthique. Nous voulons donc prouver qu'il est plus facile de penser la RSE de manière intégrative quand on la fait évoluer sur le fond d'un paysage anthropologique aristotélicien. Ce faisant, nous montrerons en quoi cette approche constitue un outil supplémentaire pour légitimer l'approche institutionnaliste de la RSE, comme vecteur d'application de la conception intégrative, nonobstant les difficultés qu'elle soulève.

2.3. L'approche institutionnaliste comme vecteur de mise pratique de la vision intégrative

L'approche institutionnaliste, selon laquelle les « phénomènes RSE doivent être traités comme des institutions » (Postel, 2013 : 251) cherche à proposer une alternative à la vision contractualiste de la RSE (Postel, 2013 : 251). Cette vision contractualiste, plus anglo-saxonne d'origine (Capron, 2009 : 91), a tendance à faire abstraction du fait qu'en amont du lien des volontés qui met en rapport les contractants, existe une institution qui permet de garantir les conditions de respect du contrat (Postel et Rousseau, 2008 : 149). Ainsi, pour l'approche institutionnaliste, l'efficacité régulatoire de la RSE dépend de sa capacité à n'être pas seulement un mouvement contractuel unissant des individus, mais également un mouvement s'incarnant dans des institutions collectives » (Postel et Rousseau, 2008 : 138). Cette institutionnalisation se joue sur plusieurs plans. Elle « peut être définie comme opérant sur le plan des mentalités (avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec

la société), celui des discours (avec la manière de parler de la RSE) celui des pratiques (spécifiques à la RSE) et des institutions (celles qui participent à la formation des managers, celles qui font émerger et celles qui légitiment les normes de la RSE) et celui des savoirs (sur la compréhension de la RSE). » (Pesqueux, 2011 : 55). Elle suppose que ses principes cessent de faire débat en pratique (il est difficile d'imaginer une entreprise refuser la RSE officiellement, dans son discours et par principe) pour se fondre dans le paysage sur le fond duquel se déroulent les discussions sur le « comment » : « La RSE semble avoir recueilli en quelques années un consentement très large et suscité une quasi unanimité au sein du monde des affaires et du monde politique. » (Bory et Lochard, 2008 : 9).

Le propre d'une institution est de préexister aux relations entre les acteurs qui s'inscrivent sous son égide : « Il existe quelque chose de plus que l'accord entre acteurs dans le phénomène de régulation publique. Ce surplus est constitué de repères et outils collectifs qui préexistent aux acteurs ». La relation à l'institution influence et colore toutes les relations entre les acteurs qui y adhèrent (Postel, 2013 : 251). C'est pourquoi, « bien que volontaire, l'adoption d'une politique RSE est de moins en moins facultative » (Barbot, 2010 : 126).

De plus, l'approche institutionnaliste mène à la conclusion suivante : « l'opposition entre holisme et individualisme doit être dépassée par une prise en compte de la dialectique entre institution et action » (Postel, 2013 : 252). Nous verrons en quoi la pensée d'Aristote contribue à donner sens à cette assertion.

Nous mettons donc l'accent sur deux aspects de l'approche institutionnaliste : La préexistence de l'institution, et sa situation en amont de la dialectique qui oppose holisme et individualisme. Ces deux caractéristiques de la RSE induites par le regard institutionnaliste que l'on porte sur elle permettent de rendre pensable et réalisable la vision intégrative de la RSE.

3. ARISTOTE : POUR UN CADRE CONCEPTUEL ALTERNATIF

L'insuffisance de la conception intégrative de la RSE que nous avons souligné amène à chercher un cadre conceptuel alternatif pour penser cette conception intégrative à partir d'un autre point de vue. Nous voulons montrer dans ce travail, que l'a perspective aristotélicienne, dans le paradigme qui est le sien, permet à la fois de rendre compte de la prééminence de fait de la vision dissociationiste, et de penser une vision intégrative réalisable via l'institutionnalisation de la RSE.

3.1. Mise au point : une démarche « spéculative »

Notons tout d'abord que l'élément de la pensée aristotélicienne que nous allons solliciter se situe en amont de sa réflexion politique et éthique, quoiqu'elle en constitue le principe. Certes, c'est via la politique et l'éthique que nous atteindrons ce point de vue anthropologique, mais ce que nous retiendrons pour éclairer la RSE est en deçà de son application politique contingente, application qui, elle, n'est pas transposable, car dépendante des circonstances dans lesquelles elle s'insère. La démarche d'Aristote dans le texte du livre I de la *Politique* auquel nous recourrons principalement est appelée « spéculative » par Wolff (2005 : 18). Par opposition à une démarche empirique qu'Aristote emploie aux livres IV, V, et VI de cet ouvrage, que Wolff appelle « positive », et qui ne serait d'aucune utilité pour nous aujourd'hui, car circonscrite au contexte socioculturel dans lequel la démarche empirique d'Aristote s'effectue. Par conséquent, le constat de la caducité des réflexions politiques d'Aristote, ainsi que l'évocation de l'erreur méthodologique que constituerait l'anachronisme d'une comparaison littérale des situations culturelles et sociales, ne sauraient atteindre la validité de notre démarche.

L'idée que nous voudrions déployer, puis mettre en regard d'une conception intégrative de la RSE, est la suivante : du fait que la société est naturelle à l'homme, la finalité de chacun est *a*

priori compatible voire identique à la finalité de l'ensemble social. Par conséquent, un lien de cause à effet entre l'atteinte de ma finalité et celle de l'ensemble social dont je fais partie, est *a priori* possible.

3.2 Tout acte humain tend vers une fin : la question de l'acte désintéressé

Aristote affirme que tout acte de l'homme tend vers une fin (*Ethique à Nicomaque*, 1094a1 ; tout acte, en effet, tend vers un bien et le bien est une fin *Métaphysique*, 983a32 notons que ce bien n'a pas de valeur morale : Wolff, 1991 : 34). Cette assertion sur laquelle s'ouvre l'*Ethique à Nicomaque* se présente comme issue d'une expérience, comme l'atteste le « à ce qu'il semble » qui suit l'affirmation en question.

Pour préciser la pensée d'Aristote on peut soulever le paradoxe de l'acte désintéressé. A première vue, on pourrait croire que l'expérience d'Aristote ne contient pas la possibilité d'un acte désintéressé. La conception de la finalité d'Aristote demande à être affinée pour résoudre cette question, non sans utilité pour notre propos.

On reproche à Aristote d'être finaliste. C'est-à-dire d'étendre aux choses non-humaines la finalité que l'on voit dans les choses humaines. Quelque soit la légitimité de ce jugement, notons que l'affirmation selon laquelle toute action humaine est finalisée, n'est pas finaliste (Wolff, 1991 : 4).

Pour comprendre pourquoi il n'est pas question de poser d'acte désintéressé dans la pensée d'Aristote, il faut poser deux prémisses : l'identité entre la nature et la fin (*Politique*, 1252b31) et la nature politique de l'homme (*Politique*, 1253a2).

3.3. Deux prémisses : identité entre fin et nature ; nature politique de l'homme.

Pour ce qui est de l'identité de la fin et de la nature, l'auteur de la *Politique* donne lui-même une justification : « puisque ce qu'est chaque chose une fois qu'elle a atteint son plein

développement, nous disons que c'est là la nature de la chose, aussi bien pour un homme, un cheval ou une famille » (*Politique*, 1252b31). Mais il est nécessaire d'aller chercher une explication à la source de ces deux notions de nature et de fin. Pour cela, il faut recourir aux textes des *Physiques* et de la *Métaphysique*. En effet, dans les *Physiques*, il est écrit que « la nature entendue comme génération est un chemin vers une nature » (193b13), ce qui suppose une diffraction du sens de la nature, qui trouve sa justification dans la *Métaphysique*, où l'on assiste à un catalogue des sens du mot nature : « Nature se dit dans un premier sens de ce qui croît » (1014b15) « mais encore est une nature la forme ou essence, car elle est la fin du devenir » (1015a10). A partir de là, on peut dire que la fin du devenir naturel est la forme naturelle, qui est perfection de la chose qui devient. Retenons pour notre propos que la finalité d'une chose est en corrélation avec sa nature, de telle sorte qu'une nature est telle en raison de sa finalité. Et qu'à telle nature correspond telle finalité.

Pour ce qui est de la deuxième prémisse, à savoir que l'homme est naturellement social, il faut comprendre que cela signifie plus précisément que la communauté fait partie de l'essence de l'homme. Aristote procède, pour décrire la Cité, en partant de la partie pour aller vers le tout. Le deuxième chapitre de la *Politique* part donc de ce que nous appelons l'individu. Aristote constate son manque radical, c'est-à-dire l'absence d' « autarcie », l'absence de suffisance à lui-même, qui caractérise l'homme. Il affirme : « la première union nécessaire est celle de deux êtres qui sont incapables d'exister l'un sans l'autre » (1252a26). Il affirme même que « cette union n'a rien d'arbitraire, mais comme dans les autres espèces animales et les plantes, il s'agit d'une tendance naturelle » (Ibid.). Mais cette communauté à son tour, constituée par l'homme et la femme, est à son tour caractérisée par un manque naturel. La famille vient donc combler ce manque en créant notamment des relations parents-enfants (1252a30). Mais à son tour cette communauté est carentielle, et le besoin pousse les familles à se rassembler en

village (1252b15), et enfin les villages en Cité, qui seule, constitue une communauté « autarcique ».

En procédant de la sorte, Aristote manifeste que, « toute Cité est un fait de nature, s'il est vrai que les premières communautés [couple et famille] le sont elles-mêmes » (1252b30). On peut donc dire que « la Cité est, par son genre, une communauté (*koinônia*) naturelle. En elle s'exprime, comme dans toute communauté naturelle, l'élan (*hormè*) qui pousse les hommes les uns vers les autres et qui caractérise leur sociabilité naturelle » (Vernières, 1995 : 147).

3.4. La société est la fin de l'homme : une conception holiste ?

Si l'on adjoint les deux prémisses, à savoir que d'une part la nature est la fin, et que d'autre part, la société est dans la nature de l'homme, il en découle de fait que la société est la fin de l'homme. Comme pour chacune des deux prémisses, il est nécessaire de préciser ce que l'on entend par là, notamment pour éviter de discréditer Aristote de manière expéditive en qualifiant sa conception de holisme, sans avoir lu attentivement les textes².

Étymologiquement le holisme désigne une théorie selon laquelle le tout (*holos* : entier) prime sur la partie de telle sorte que l'existence intègre de la partie soit compromise. En politique, le holisme se caractérise par une primauté de la communauté politique sur l'épanouissement des membres.

3.4.1 « Par nature » : une expression ambiguë

Pour interroger cela, il faut d'abord dire que l'aspect naturel des besoins et des façons d'y répondre mérite un éclaircissement pour ne pas polluer la compréhension de la nature aristotélicienne d'une vision de la nature actuelle, héritée du romantisme. Dans la perspective aristotélicienne, il est erroné de penser que l'aspect naturel de la société et son aspect

² Il faudrait également répondre à la question connexe de l'organicisme, mais cette réponse n'aurait qu'un faible intérêt pour la question qui nous occupe (nous renvoyons à la réponse sérieusement argumentée de S. Vernières, 1995 : 152 sq.).

volontaire sont exclusifs l'un de l'autre, et de croire que sous prétexte que la société est naturelle, la volonté humaine n'a aucune part dans sa construction. On a pu exprimer ainsi la pensée d'Aristote : « c'est la nature qui poursuit sa propre fin, même si elle peut utiliser, à titre de moyen, l'intelligence humaine » (Vernières, 1995 : 149). En ôtant la dimension animiste et déterministe dont on pourrait colorer son interprétation, cette phrase peut servir à manifester la coordination de la nature et de la volonté dans la construction de la communauté aristotélicienne. C'est-à-dire que quand on dit que la communauté est naturelle, on ne dit pas qu'elle procède de la nature indéterminée, mais de la nature humaine. Celle-ci se caractérise précisément par l'intelligence. Aristote ne conçoit pas une Nature qui engloberait tous les êtres naturels. La nature est principe de mouvement « dans chacun des êtres, en vertu de sa propre essence » (*Métaphysique*, 1014b18). La nature, est donc pour l'homme ce qui le distingue des autres animaux, non ce qu'il a en commun avec eux. Donc dire que la communauté humaine est naturelle, c'est dire qu'elle est conforme à la nature *humaine*. Il n'est donc pas contradictoire de soutenir à la fois que la communauté humaine est naturelle, et qu'elle procède de la raison de l'homme, puisque la raison est ce par quoi se définit la nature humaine. « La Cité est "par nature", non parce qu'elle naîtrait spontanément comme un être naturel, mais parce qu'elle est l'actualisation par l'homme lui-même de sa nature politique » (Vernières, 1995 : 155). Cette précision prépare le terrain à la réponse à la question du holisme.

En même temps, elle permet d'établir, selon un transfert métaphorique, une analogie avec la perspective institutionnaliste de la RSE, selon laquelle « l'opposition entre holisme et individualisme doit être dépassée par une prise en compte de la dialectique entre institution et action » (Postel, 2103 : 252). C'est dans la préexistence de l'institution par rapport au contrat, que se trouve l'apport de l'institution, qu'elle soit coercitive ou conventionnelle (Postel, 2103 : 252) pour la RSE. On peut dire que l'institution comme « toujours-déjà-là » par rapport

à l'union des volontés, et qui en offre une garantie, joue le rôle régulateur qui est attribué, dans le contexte qui est le sien, à la nature par Aristote. Encore une fois, il ne s'agit pas de la nature comme une entité, mais comme identité, porteuse de structures préexistant, quoique virtuellement (nature comme *dynamis*), à l'acteur, qui en révèle la portée par ses actes. De même que, dans le contexte qui est le sien, la nature selon Aristote régule les actes (à l'opposé d'un existentialisme naïf), quoique de façon non-coercitive, ainsi l'institution, pour la RSE, préexiste (à l'opposé d'un contractualisme naïf qui consacrerait l'autonomie des contractants) sans nécessairement s'imposer comme coercitive, comme l'illustre la norme ISO 26000, qui se présente davantage comme un « document d'orientation », une *guidance*, ou encore les « principes directeurs des Nations unies ». C'est ce qui donne à la RSE ce caractère ambigu qu'a noté Pesqueux (2011 : 37), ou Postel et Rousseau : « la RSE est à la fois plus qu'une simple norme technique, et moins, d'une certaine manière, qu'une norme morale » (2008 : 151).

Resterait à commenter cette institution comme toujours-déjà-là. S'agit-il d'une entité institutionnelle, comme l'Etat, ou bien d'une puissance symbolique, à travers la représentation institutionnalisée de la contrainte exercée par les parties prenantes ? Dans les deux cas, il n'est évidemment pas possible de faire un parallélisme strict avec la nature dans le contexte aristotélicien. Cependant, l'institution symbolique semble davantage faire écho à la nature aristotélicienne dans la mesure où cette dernière est moins une entité (contrairement à l'Etat) qu'un principe d'action, un élément décisionnel préréflexif.

3.4.2 Pour répondre à l'accusation de holisme : l'inclusion des fins

Pour répondre au holisme, il faut invoquer ce qu'on peut appeler « l'inclusion des fins », en entrevoyant déjà, étant sauvés les mises aux points nécessaires, le lien qu'il sera possible de faire entre l'inclusion des fins et l'intégration des objectifs dans la conception de la RSE que

nous cherchons à mettre en perspective. Cette inclusion des fins résulte de l'inclusion des différents niveaux de communauté.

Les différentes communautés sont inclusives les unes des autres. Aristote affirme que la communauté supérieure « englobe » (*Politique*, 1252a5, traduction J. Tricot) ou « inclut » (traduction F. Wolff) les autres communautés. Un passage de l'*Ethique à Nicomaque* fait écho à cette assertion : « toutes les communautés ne sont, pour ainsi dire, que des fractions de la communauté politique » (1160a8). Par conséquent la communauté supérieure est composée matériellement de communautés inférieures qui sont ses parties et qu'elle inclut en elle.

Mais, sous un autre rapport, l'inclusion est inverse, ce qui permet encore d'évincer l'accusation de holisme. En effet, il faut aussi comprendre cette inclusion à la lumière du rapport de la société et de la nature humaine tel qu'on l'a évoqué. C'est-à-dire que la définition de l'homme inclut la communauté. Une définition de l'homme qui omet de mentionner la communauté, est incomplète. Car la définition est le discours qui exprime la nature de la chose. En ce sens, la communauté inférieure inclut, non pas matériellement, mais formellement (la forme est, en un sens, l'essence dite par la définition : *Métaphysique*, 1013a25), c'est-à-dire dans sa définition, la communauté supérieure.

Or, il existe une identité entre la nature et la fin. Par conséquent, puisque la nature de la communauté inférieure inclut en elle la communauté supérieure, la fin de la communauté inférieure inclut en elle la fin de la communauté supérieure, et non l'inverse. Par conséquent ce n'est pas la fin de la société qui inclut la fin de son membre, ce qui serait effectivement une forme de holisme, mais l'inverse. Il apparaît donc que considérer les choses sous le seul rapport matériel permettrait de qualifier l'approche aristotélicienne de holisme pour la disqualifier, mais il faut compléter par l'approche formelle qui ramène la finalité de la société à celle de son membre.

3.5. Ce bien qui est commun à la Cité et au citoyen

On peut résumer l'approche aristotélicienne en disant que la fin du tout est identique à celle de la partie. Il n'y a donc pas holisme, puisque la fin de la Cité ne prime pas sur la fin du membre, mais lui est coextensive. L'atteinte de la fin de la Cité ne peut se faire au détriment de la fin du membre de la Cité, puisque atteindre la fin de la Cité, c'est atteindre sa fin propre. La fin étant le bien (*Métaphysique*, 983a32), on pourrait donc parler ici de bien commun, moyennant cette précision capitale : il ne s'agit pas de l'intérêt général, qui pourrait s'appliquer au détriment du bien du citoyen. Autrement dit, il ne s'agit pas dans cette perspective, du bien commun à tous les membres de la Cité, mais du bien commun au citoyen et à la Cité, qui par définition ne peut s'appliquer au détriment du bien du citoyen. En effet, si le bien commun à la Cité et au citoyen s'applique au détriment du bien du citoyen, ce n'est plus le bien de la Cité et du citoyen, mais le bien de la Cité seule.

3.6. Réponse à la question du désintéressement du point de vue anthropologique.

Il est donc maintenant possible de répondre à la question du désintéressement des actes, au moins dans la relation du membre de la société à cette société. Avant d'exprimer une réponse, rappelons que nous ne nous situons pas sur le plan éthique, mais en amont, c'est-à-dire sur un plan anthropologique. Tout acte de l'homme a une finalité. Mais cet acte, en tant qu'acte de l'homme, est coloré par la nature de l'homme, qui contient la finalité de la société. Par conséquent, tout acte de l'homme est finalisé socialement en tant que procédant d'un être qui a une nature humaine, donc politique. En quelque sorte, toujours en amont du plan éthique, on peut dire qu'en quelque sorte tout acte est désintéressé, car il a pour fin la société, et aucun acte n'est désintéressé, car il a pour fin la fin de l'homme. Cela paraît contradictoire, si on scinde en deux la fin de l'homme. Mais l'exemple de la première communauté permet de manifester leur unité. Le couple, selon ce que l'on a dit, à savoir que la finalité de la

communauté inférieure est la communauté supérieure, a pour finalité la famille (*Politique*, 1252a27). Néanmoins, il serait absurde de dire que l'acte sexuel est un acte du couple désintéressé au profit de la communauté supérieure qu'est la famille et ultimement, l'espèce humaine. En effet, c'est cette « tendance naturelle à laisser après soi un autre être semblable à soi » (Ibid.) qui pousse le couple à se perpétrer pour son bien, qui n'est pas différent de celui de l'espèce. Tout acte est anthropologiquement intéressé, car il tend vers une fin, et désintéressé, car cette finalité est la société.

Paul Ricœur sollicite la pensée d'Aristote pour décrire ce qu'il appelle la visée éthique. Son analyse permet d'éclairer notre question. Ricœur distingue l'éthique de la morale, en assignant à la première une valeur d'épanouissement personnel et téléologique, et à la seconde un aspect normatif et hétéronome (1990 : 200). Dans une perspective kantienne, on aurait placé le souci de l'autre dans le champ de la morale davantage que dans celui de l'éthique. Ricœur définit au contraire la visée éthique comme « la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes » (1990 : 202). Pour lui, il existe un lien nécessaire entre la première (« visée de la vie bonne », dont l'aspect réflexif recouvre « l'estime de soi ») et la seconde composante de la visée éthique (« avec et pour autrui ») qu'il désigne par le nom de « sollicitude » (1990 : 211) : « Ma thèse est que la sollicitude ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi, mais qu'elle en déplie la dimension dialogale jusqu'ici passée sous silence » (1990 : 212). Il parle de « continuité de second degré, « telle que l'estime de soi et la sollicitude ne puisse se vivre et se penser l'une sans l'autre ». C'est-à-dire qu'autrui a un rôle médiateur entre capacité et effectuation (1990 : 213). Paul Ricœur est conscient que cette thèse est au fondement d'une conception de la politique, qui s'oppose à « l'hypothèse d'un sujet de droit constitué antérieurement à tout lien sociétal ». Quand il affirme en s'appuyant sur Aristote, que « la sollicitude ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi », le philosophe

met en place les conditions d'une intégration des objectifs des parties prenantes aux objectifs business de l'entreprise, et non d'un « ajout du dehors ».

3.7. En aval de l'anthropologie : danger d'une confusion des perspectives

Il n'est pas directement utile pour notre propos de basculer du plan anthropologique au plan éthique, mais ce détour permet de justifier la cohérence du propos aristotélicien que l'on vient d'exposer. Éthiquement, certains actes sont désintéressés, d'autres non. Pour expliquer cela, il faut ajouter une donnée proprement éthique à la considération anthropologique précédente : la capacité de l'homme à réaliser sa nature, ou à s'en écarter, par cette seconde nature qu'Aristote appelle vertu pour la réaliser, vice pour s'en écarter.

C'est pourquoi, chercher une confrontation directe de la théorie anthropologique d'Aristote avec des données psychologiques et sociologiques relève d'une erreur de méthode. Par exemple, on a pu solliciter cette pensée anthropologique d'Aristote pour justifier des comportements altruistes : « La thèse aristotélicienne de l'homme comme animal politique éclaire les résultats de nombreux travaux de la théorie des jeux qui ont montré, au travers de diverses expériences, que nous nous comportons le plus souvent de manière altruiste » (Girard, 2010 : 35). Mais la thèse d'Aristote pourrait tout à fait servir à corroborer le contraire, à savoir que tout comportement est égoïste. En effet, pour Aristote, l'atteinte de la finalité de la société n'est en fait jamais désintéressée, mais correspond à l'atteinte pour l'individu de sa finalité. Il est donc malvenu de parler d'altruisme et d'égoïsme quand on se situe à un niveau anthropologique, donc amoral, car on s'expose à des contresens. Par exemple, Girard reproche à Tricot de signaler en note de sa traduction que « l'altruisme dérive de l'égoïsme » (1997 : 31), en disant que « la formule gomme ce que la pensée d'Aristote a d'original » (Ibid.). Or, entendu d'un point de vue anthropologique, cette assertion, au contraire, exprime ce qui est original dans la pensée d'Aristote, et que nous avons essayé de montrer, en tout cas de la relation du membre à la communauté dont il fait partie.

On peut prendre un second exemple. Girard cite également Tullock qui affirme que « l'homme moyen est à 95 % égoïste au sens le plus étroit du mot » (2005 : 28-29). Girard oppose Aristote à Tullock, en écrivant que « à cet égoïsme de nature, Aristote oppose l'amitié. » (Ibid. : 29). D'un point de vue anthropologique, ce ne sont pas 95 % des hommes, mais 100% des hommes qui, selon Aristote, sont égoïstes de nature. En effet, c'est dans leur nature d'homme d'agir en vue d'un bien, c'est-à-dire de leur finalité. Pour ne plus être anthropologiquement égoïstes, il faudrait qu'ils ne soient plus hommes.

Retenons que la confusion des plans anthropologique et éthique ou psychologique ne permet pas de rendre raison de l'apport foncier de la théorie aristotélicienne en matière de relation entre une communauté et son membre.

3.8. Une alternative à l'individualisme.

Aristote ne parle pas d'individu. En effet, la notion d'individu suppose une totalité close sur elle-même. Or, l'homme d'Aristote est incomplet tant qu'il est seul, car il est caractérisé par un manque. Sa définition, on l'a dit, ne peut se passer d'une référence à la société. C'est pourquoi on peut écrire que « l'anthropologie d'Aristote est anti-individualiste. Pour les théoriciens du contrat social au contraire, ce qui existe réellement comme un tout achevé et parfait, c'est l'individu » (Wolff, 1991 : 68). Appliquer les catégories d'individualisme à l'antiquité n'est pas forcément opportun, quoique cela arrive (Ryner, 1924). Mais il vaut mieux employer ce terme dans un contexte qui est le sien, étranger aux vues d'Aristote. En effet, exprimer son essence comme celle d'un tout parfait et solitaire relèverait de l'abstraction, pour Aristote. En conservant sa logique, on peut dire que si l'individu est un tout parfait, sa nature n'est pas carentielle, donc sa fin n'est pas hors de lui-même dans une société qui lui permettrait d'atteindre sa fin. Par conséquent, une fin commune à l'individu et à la communauté relèverait de l'abstraction naïve.

L'évocation de l'individualisme permet donc de comprendre l'accusation de holisme que l'on pourrait faire à Aristote. Si on ne prend pas en compte l'incomplétude de la nature humaine sans la société, la fin de la société est nécessairement concurrentielle avec la fin de l'individu. Les deux fins sont exclusives l'une de l'autre. Et inclure matériellement les communautés inférieures dans les supérieures en disant que la fin de l'inférieur est la supérieure, c'est imposer la fin de la supérieure, au détriment de l'inférieure. Accuser Aristote de holiste, c'est le lire avec des lunettes individualistes.

4. QUEL APPORT POUR PENSER LA RSE ?

4.1. Donner corps à la perspective institutionnaliste en relativisant la portée de l'individualisme

Nous avons montré que du fait que la société est naturelle à l'homme, la finalité de chacun est *a priori* compatible voire identique à la finalité de l'ensemble social. Ce qui est dit de chaque homme est valable également pour un sous-ensemble de la société. Cette conclusion anthropologique permet d'éclairer, selon le processus de métaphore annoncé, la conception intégrative de la RSE, qui peut se réaliser de fait par l'institutionnalisation. En effet, la conception intégrative de la RSE postule, comme nous l'avons dit, un lien de causalité entre l'atteinte des objectifs qui prennent en compte les parties prenantes et l'atteinte des objectifs « business ». En l'opposant au cadre individualiste, nous allons montrer en quoi le cadre aristotélicien permet d'apporter à l'institutionnalisation de la RSE, des conditions favorables pour penser la conception intégrative qui la sous-tend et qu'elle incarne.

En effet, la conception intégrative peut-être pensée depuis deux cadres théoriques différents. L'individualisme, d'une part, qui pose l'atteinte de ma finalité comme concurrentielle avec l'atteinte de celle de l'ensemble social dont je fais partie, puisque je suis, en tant qu'individu, complet, c'est-à-dire sans finalité extérieure à moi-même, bénéficiant de l'autarcie qu'Aristote

attribuait à la Cité seule, dans la mesure où je me définis sans la société, comme un tout parfait et solitaire (Reyre, 2004 : 173). L'individualisme est le « paradigme de la civilisation occidentale » (Laurent, 1993 : 3). De fait, selon Todorov, « si l'on prend connaissance des grands courants de la pensée philosophique européenne concernant la définition de ce qui est humain, une conclusion curieuse se dégage : la dimension sociale, le fait de la vie en commun, n'est généralement pas conçue comme étant *nécessaire* à l'homme » (Todorov, 1995 : 15).

Par conséquent, il semble logique que ce soit au sein du paradigme individualiste que soit pensée la RSE. De fait, Saout a relevé le paradoxe théorique qui sous-tend les doctrines de la RSE. Il le résume ainsi « il s'agit d'un paradoxe, l'entreprise des parties prenantes incarne la nécessité de prendre en compte les intérêts de la société dans ses activités. Or, les théories de la firme, qui constituent son assise, sont précisément celles qui légitiment le primat accordé aux seuls intérêts des actionnaires. » (2011 : 26) Autrement dit, la RSE est interprétée avec une grille de lecture individualiste. La firme, au moins du point de vue où nous nous situons, peut-être définie comme « un tout parfait et solitaire », qui n'a pas besoin de prendre en compte les objectifs des parties prenantes pour atteindre les siens (Saout, 2011 : 26). On est donc porté, dans ce contexte conceptuel, à juger contingent l'unité des deux types d'objectif.

L'autre cadre théorique à partir duquel on peut penser la RSE est celui qui découle de l'anthropologie aristotélicienne que nous avons présentée. Nous ne sommes pas les premiers à affirmer l'intérêt d'Aristote pour penser la RSE. On peut citer notamment Wijnberg, qui affirme « *the relevance of Aristotle's ideas on ethics and politics, and especially the link between them, for stakeholder theory* » (2000 : 329), mais aussi Pellissier-Tanon qui met en valeur la compatibilité de la RSE avec la doctrine du bien commun et de la subsidiarité, via la libéralité et l'amitié. C'est à partir de son anthropologie que nous proposons de montrer l'intérêt d'Aristote. Dans cette anthropologie, l'homme est naturellement social, donc la

société fait partie de sa définition, et par conséquent, la finalité de l'homme se confond avec la société. Encore une fois, il ne s'agit pas de transposer un contexte sociologique, culturel, politique, voire éthique, pour comprendre la RSE. Mais il s'agit de penser l'homme d'une certaine façon. Nous sommes bien dans une démarche de métaphore, c'est à dire de traduction, qui laisse de côté tout ce qu'a en propre le génie de la langue d'origine, (dans notre cas le contexte d'écriture des réflexions aristotéliennes). Cette façon de percevoir l'homme que nous avons essayé de décrire, s'accorde mieux avec les postulats d'une conception intégrative de la RSE. En effet, dans la conception intégrative de la RSE, on affirme une relation d'unité structurelle entre les objectifs de l'entreprise et celle des parties prenantes, en s'appuyant sur le lien de cause à effet entre l'atteinte de l'objectif des parties prenantes et celui de l'entreprise. Cela supposerait que le bien de l'entreprise soit inclusif de celui des parties prenantes. Conformément à notre approche par métaphore, nous n'appliquons pas la théorie aristotélienne à l'entreprise. Il est donc inutile de préciser, par exemple, que nous ne considérons pas l'entreprise comme une partie de la Cité, cette dernière notion n'ayant aucun sens dans notre contexte. Nous ne la considérons pas non plus comme une sorte de méta-individu, parfaitement unifié. Nous la prenons pour rien d'autre que pour une organisation qui se dote d'objectifs.

Cela nécessite une mise au point sur la notion d'objectif, qui se distingue de celle que nous avons défini, de finalité. L'objectif, étymologiquement, constitue ce qui est jeté devant le sujet. On peut supposer que cet objectif est jeté devant par le sujet lui-même. Il émane donc du sujet. L'entreprise se fixe à elle-même ses objectifs, quoiqu'elle puisse fixer des objectifs à ses managers par exemple. Mais dans ce cas aussi, l'objectif est relatif à celui à qui il est fixé, comme l'objet est relatif au sujet. La finalité, au contraire, est fixée par la nature de la chose. Puisqu'elle s'identifie à la fin, la nature de la chose dépend de cette fin. C'est donc la chose qui est relative à sa fin. Donc dans un cas le sujet détermine l'objet, qui lui est relatif, dans

l'autre c'est la fin qui détermine la chose, qui lui est relative. Par conséquent, l'objectif prend davantage sens dans le paradigme individualiste que selon une conception aristotélicienne. En donnant une valeur finale à l'objectif, on pourrait penser l'intégration des objectifs de l'entreprise avec celle des parties prenantes à partir d'une anthropologie qui postule leur identité potentielle.

Encore une fois, il ne s'agit pas de dire que les entreprises devraient avoir *de fait* les mêmes objectifs que les parties prenantes. Nous ne portons pas une conclusion sociologique. Il ne s'agit pas d'appliquer aux situations actuelles ce qui n'est que l'établissement des conditions de possibilité. Nous disons simplement qu'*a priori*, il est possible, selon une perspective aristotélicienne, que les objectifs (compris de manière finale) business et les objectifs qui prennent en compte les parties prenantes soient identiques. Nous avons montré que *en droit*, ils le sont. Rien de plus.

Cependant, le double mouvement d'atomisation et de globalisation qui caractérise notre modernité peut créer un obstacle majeur au processus de métaphore qui caractérise notre démarche. Pour reprendre l'image du déménagement (image qui serait bien peu académique si la notion de déménagement n'était contenue dans le terme grec de métaphore) on peut dire que le logement de destination ne semble pas adapté à recevoir ce qui est apporté, fût-ce selon ses modalités de réception propre. Autrement dit, l'individualisme conjugué à la mondialisation constitue un cadre qui n'est pas propice à l'instauration d'une pratique intégrative, qui suppose un dépassement de l'individualisme. L'institutionnalisation de la RSE incarnerait alors ce dépassement. Le concept d'institution est en effet redécouvert « à partir de l'effritement de la loi du marché puis de celle de *l'autonomie parfaite des individus contractants* » (Postel, 2013 : 83). Sans le recours à la perspective institutionnaliste, la mobilisation de l'anthropologie aristotélicienne pourrait tourner à vide, car s'ils n'accédaient pas au statut d'institution, les phénomènes qui relèvent de la RSE ne joueraient pas le rôle de

régulation préexistante que joue la nature (comme identité et non comme entité) dans l'anthropologie aristotélicienne. Le dépassement en question éclaire également l'assertion de Postel : « l'opposition entre holisme et individualisme doit être dépassée par une prise en compte de la dialectique entre institution et action » (Postel, 2103 : 252).

L'apport de la théorie aristotélicienne ne s'arrête pas à cela. Elle permet également de penser le modèle intégratif comme solution de l'aporie d'une application volontaire contre une application légale. Cette question de la motivation d'application de la RSE trouve une résonance particulière dans le contexte d'institutionnalisation que connaît la RSE. Le statut coercitif ou conventionnel que l'on donne à l'avancée de l'institutionnalisation de la RSE peut être éclairé métaphoriquement par la pensée aristotélicienne, qui permet de prendre du recul sur le regard porté sur la loi. En effet, on a vu que la volonté ne s'oppose pas à la nature, selon Aristote, puisque la raison est expression de la nature humaine. Mais il en va de même pour les lois, qui elles non plus ne s'opposent pas à la nature : « Bien que les *nomoi*, les lois et les coutumes, soient, par essence, des institutions politiques et sociales, ces institutions ne sont en un sens que des variantes ou des manifestations diverses de la tendance (*hormè*) commune, universelle même, qu'ont les êtres humains à former des associations » (Lloyd, 1993 : 140). En donnant un fondement anthropologique à la RSE, on se retrouve en amont de la difficulté. Qu'elle soit légale ou volontaire, l'application de la RSE relève de l'atteinte par l'entreprise de son bien.

4.2. Deux suggestions de contribution managériale

4.2.1 Une autre conception du courage

On pourrait donc dire qu'il suffit de changer de regard sur la RSE. Mais changer de regard impliquerait, de la part des dirigeants qui l'accepteraient, un certain courage. Car c'est ce qu'il faut pour reconnaître que l'entreprise n'est pas un tout parfait et solitaire, mais une entité

intrinsèquement carentielle, qui prend en compte les objectifs des parties prenantes non parce qu'elle est magnanime et compatissante, mais parce qu'elle a viscéralement besoin du « rôle médiateur » des parties prenantes pour passer « de la capacité à l'effectuation » (Ricœur, 1990 : 213). Reconnaître une carence, avouer une fragilité, c'est se rendre vulnérable et prêter le flanc à l'agressivité potentielle de la concurrence et des parties prenantes en général. Cette démarche suppose un certain courage, comme le désarmement d'une puissance peut en demander davantage que de se préparer à la guerre. Les failles du capitalisme invitent en creux à remettre en cause l'autarcie de l'individu. L'anthropologie aristotélicienne y invite en relief.

Pour rendre compte du courage dont il est question ici, il est nécessaire de prendre ses distances avec la pensée d'Aristote. Pourtant, il semble que le courage soit, chez lui, sous un certain rapport, la première des vertus. En effet, à deux reprises, dans *l'Ethique à Nicomaque*, Aristote place cette vertu en premier dans la liste qu'il en fait (II, 7, 1107b ; II, 9, 1115a1). On explique cela facilement par le statut de cette vertu dans une civilisation où la guerre tient une telle place que la déesse éponyme de la Cité d'Athènes est aussi la déesse de la guerre (cf. *Ethique à Nicomaque*, 1115a30). Cependant, ce n'est pas de ce courage là dont a besoin le manager. Certes, la lutte au sens darwinien du terme, réhabilitant le courage guerrier antique par son omniprésence, suppose que l'autre (l'autre espèce, dans le cas de Darwin) soit un obstacle à ma subsistance (pour comprendre cela, il faut appréhender cette notion de *struggle* à la lumière du malthusianisme qui limite les ressources naturelles). A ce titre, lire la concurrence entre les entreprises à travers le prisme de la théorie darwinienne serait intéressant. Pour ce qui regarde notre propos, retenons qu'un certain courage est nécessaire, et pratiqué, en contexte individualiste : le courage guerrier. Mais ce n'est pas cette forme de courage dont les managers ont besoin pour endosser leur responsabilité sociale. Car ce

courage consiste à ne pas laisser la carence anthropologique se dévoiler, sous peine de donner à l'adversaire des armes supplémentaires.

Le manager a besoin au contraire d'un courage qui consiste à oser laisser paraître sa carence anthropologique comme invitation. Ce courage peut s'incarner au niveau managérial par des pratiques de reconnaissance de l'erreur, comme signe d'une carence. Le courage prend alors un sens paradoxal. De négation, il devient acceptation de la faiblesse. Les valeurs managériales véhiculées dans les entreprises, parmi lesquelles figure parfois le courage, pourraient insister sur cette dimension là du courage. Grâce à ces réflexes, la contribution de notre réflexion pourrait s'implémenter dans des pratiques d'entreprises.

Il faut préciser, à titre d'exemple, quel statut l'erreur comme vecteur de la carence anthropologique pourrait obtenir à travers ce changement de regard. Cette précision tient au fameux « droit à l'erreur ». Souvent, ce droit est vécu par le manager comme une concession à l'exigence. Parfois, il est vécu par le collaborateur comme un alibi pour se dispenser de l'exigence de performance. Le manager qui évoque ce droit sait bien qu'il peut être perçu comme un aveu de laxisme. Et l'on comprend que le manager rechigne à évoquer ce droit à l'erreur.

En fait, ce malaise vient du fait que l'erreur est conçue comme un droit. A partir de là, et par définition, nul ne peut entraver la jouissance de ce droit. Ce qui pose problème. Dire que l'erreur est un droit, c'est permettre la négligence. En réalité, il ne faudrait pas accepter l'erreur comme on accepte un droit, mais comme on accepte un fait. Ce fait peut être qualifié de normal, à la limite de naturel, dans tous les cas de véhicule normal de la carence anthropologique de chacun. Si l'on veut parler de droit, ce sera le droit de celui qui commet l'erreur : droit à la présomption de bonne volonté, droit à la bienveillance.

4.2.2 Une autre conception du dialogue avec les parties prenantes

C'est aussi une certaine conception du fameux « dialogue » avec les parties prenantes qui est impliquée. Ce dialogue, quoique encadré par le versant institutionnel des phénomènes RSE, n'évite pas toujours le danger que souligne Pesqueux : « On pourrait aussi qualifier la RSE de sorte de monologue adressé aux agents sociaux comme s'il s'agissait d'un dialogue alors qu'ils n'ont rien demandé » (Pesqueux, 2011, p. 51). En effet, « Le terme de « dialogue » est ainsi mis en guillemets, car il constitue à la fois un objectif de ces politiques informationnelles mais aussi une forme d'impossibilité car il y a en fait plus co-construction des informations de restitution aux parties prenantes qu'un véritable dialogue » (Pesqueux, 2011 : 48). On peut dire que jusqu'ici, « la communication effectuée est unilatérale, univoque et présente la caractéristique de ne pas supporter la critique externe (qui appellerait de ses vœux une entreprise sale, inéquitable, etc.). On est donc aux antipodes de toute humilité et de toute « heuristique de la peur » » (Pesqueux, 2009 : 153). Pesqueux fait ici référence à Jonas, dont la notion de responsabilité constitue le berceau conceptuel de la RSE (Postel et Rousseau, 2008 : 137). On peut remarquer au passage que la thématique de la peur, Alpha et Omega de l'ouvrage de Jonas (1990, p. 13-14 et 301-302) est aussi celle par rapport à laquelle se construit la notion de courage chez Aristote (1115a5), comme si la responsabilité appelait une telle thématique duale. L'« heuristique de la peur » consiste à ériger ce sentiment en devoir, pour pallier l'impossibilité de la science de prévoir les conséquences des pratiques liées aux avancées technologiques, et ainsi motiver une action ou une omission responsable que le savoir ne peut justifier. La réhabilitation de cette émotion-motion peut trouver un écho dans la mise en avant des sentiments proposée par travaux autour du leadership.

Pour éviter ce danger d'une communication unilatérale, produite par une entreprise sans peur et sans reproche, notre approche invite à changer les termes dans lesquels il s'initie en changeant le pacte communicationnel de ce dialogue. La nature carencielle de l'essence humaine incline à exprimer ce pacte en termes de besoins davantage qu'en termes de projets.

La notion de projet suppose un sujet déjà élaboré, capable de se projeter. Le besoin, au contraire, suppose que le sujet n'a pas encore atteint son objet.

Le besoin dont nous parlons se situe donc à deux niveaux : tout d'abord celui de la communication elle-même. Prendre conscience, et communiquer sur le fait que la communication sur la RSE a besoin, pour être complète d'un interlocuteur qui n'est pas simplement à l'écoute, mais qui parle aussi pour compléter le dialogue. Le second niveau est celui du contenu. Exprimer, avouer, avec et aux parties prenantes, que l'entreprise n'est pas achevée, complète, sans elles, et pourquoi pas, partager la « peur heuristique » des parties prenantes, comme socle commun de l'espace de discussion. Mais cela nécessite un cheminement progressif pour ne pas paraître utopique.

CONCLUSION : UNE NOUVELLE RESPONSABILITÉ DE TOUS POUR TOUS.

Au terme de cette exploration, il est nécessaire de relativiser la portée pratique de la thèse que nous avançons. D'une part, la conception intégrative de la RSE suppose, pour être mise en place, l'institutionnalisation de la RSE. Or, même si cette évolution se profile (Postel et Rousseau, 2008 : 138), elle n'est pas le seul scénario possible (Postel et Rousseau, 2008 : 156). Notre approche est donc encore hypothétique, de ce point de vue là. D'autre part, il faut rester conscient que le changement de paradigme anthropologique n'est pas l'affaire de quelques années. Notre propos, de ce fait n'éclaire que très faiblement les évolutions à court terme de la RSE. Il est, de plus, question de « qualifier la RSE comme étant un « thème de gestion » aujourd'hui en voie d'épuisement » (Pesqueux, 2011 : 52). Ce qui rendrait caduque notre proposition avant même d'avoir pu voir le jour.

On ne peut cependant pas omettre de considérer l'intérêt, d'un point de vue global, du cadre d'analyse que nous proposons. Les publications en gestion qui recourent à des philosophes ne sont pas rares. Pourtant, assez peu vont chercher aussi loin dans le temps une référence pour éclairer avec davantage de recul les réalités présentes. En gardant cette idée de métaphore pour éviter l'anachronisme, il peut être cohérent d'aller chercher plus loin des éclairages philosophiques, à l'instar de Pesqueux et al. (1999) qui n'hésitent pas à recourir à Platon, pour forger cette « idée plus frappante » dont parle Fontanier (1968 : 99) pour éclairer un élément connu. La difficulté reste le soin que demande une telle démarche de métaphore pour faire le départ entre ce qui fait partie du contexte d'origine et qui doit demeurer, et ce qui est transposable.

Une autre difficulté regarde les présupposés métaphysiques qu'une telle conception suppose. En effet, pour entériner les positions anthropologiques que nous avançons, le lecteur doit accepter de prendre à son compte, au moins pour un temps, la métaphysique (au sens kantien, qui désigne l'accès à ce qui est au-delà du phénomène, et non au sens aristotélicien, qui désigne l'accès à ce qui est au-delà de la nature) antique finaliste. En effet, nos assertions ne peuvent faire abstraction de la notion de nature, fondatrice de la conception carentielle de l'être humain. A ce titre, elles sont métaphysiques au sens kantien, quoiqu'elles demeurent physiques (du domaine de la *phusis*) au sens d'Aristote.

C'est pourquoi, il serait intéressant de faire un travail similaire, qui permette de contourner cette difficulté, avec une pensée plus récente, qui permette d'arriver au même résultat. Il serait, par exemple, intéressant de proposer le point de vue complémentaire d'Hannah Arendt. Elle conçoit la politique, dans son origine grecque, comme préternaturelle (1988 : 68). Le domaine privé, familial, est soumis à la nécessité de la nature, tandis que l'accession au domaine politique constitue un arrachement à cette nécessité de la nature, pour accéder à la liberté de ne pas être gouverné et de ne pas gouverner (Elle rend compte de l'avis contraire de

Platon et de son disciple Aristote par leur volonté de légitimer leur éloignement de la vie politique sous prétexte qu'elle serait également soumise à la contrainte de la nature. 1988 : 76). Ce en quoi cette conception arendtienne prend une direction apparemment opposée à celle de la vision moderne, selon laquelle le privé est davantage le domaine de la liberté, tandis que le domaine public est plutôt celui de la contrainte (1988 : 68). En réalité, la conception d'Arendt reste une lecture moderne, dans le sens où elle oppose la liberté à la nature. Cependant, ce qui nous importe, c'est que cette lecture peut permettre de parvenir à un étayage de la conception institutionnaliste de la RSE dans sa version intégrative, par un biais tout à fait opposé à celui d'Aristote. La médiation n'est pas alors opérée par la nature comme principe régulateur (ce qui obligerait à endosser des présupposés « métaphysiques » au sens kantien), mais par le « monde ». Chez Arendt, « Le monde est d'abord un cadre, un milieu stable pour l'existence humaine. Il n'est pas la nature ou l'univers, mais un « artifice humain », un produit de l'activité humaine » (Foray, 2001 : 82). On pourrait alors, à partir de ce concept de « monde », élaborer une justification de la conception intégrative de l'institutionnalisation de la RSE qui puisse se passer de l'idée gênante de nature.

Dans tous les cas, la conception carentielle de l'être humain constitue une invitation à une responsabilité renouvelée « de tous pour tous » (cf. Levinas, 1997 : 107). La compatibilité intrinsèque des objectifs de l'entreprise, avec ceux des parties prenantes, compatibilité plus facilement pensable sur le fond de l'anthropologie aristotélicienne, appelle en effet à unifier les responsabilités, dans la mesure où elles sont coextensives au champ des objectifs.

On peut donc parler d'une responsabilité pour autrui, non au sens de Levinas mais au sens où je m'identifie à autrui via ma finalité, mon objectif *a priori* compatible avec lui.

C'est pourquoi nous proposons de donner sens à l'ambiguïté sémantique elle-même qui habite l'expression « Responsabilité sociale de l'entreprise ». En effet, le complément du nom peut signifier que la responsabilité incombe à l'entreprise. Mais il peut tout aussi bien désigner

l'objet de cette responsabilité. En ce sens, les parties prenantes ont la responsabilité de l'entreprise. Ceci est tout particulièrement valable pour les parties prenantes « macro- », qui dans une optique institutionnelle, s'identifient aux institutions étatiques dans lesquelles s'inscrivent les démarches de RSE, qui joue alors son rôle régulateur du capitalisme. Cette responsabilité de tous pour tous prend donc un sens spécifique dans la démarche d'institutionnalisation de la RSE : les institutions étatiques et les entreprises devraient alors répondre les unes des autres.

L'ambiguïté entre génitif objectif et génitif subjectif est assumée et porteuse de sens quand on considère que la responsabilité qui incombe aux parties prenantes, et celle qui incombe à l'entreprise, n'est qu'une seule et même responsabilité.

Bibliographie

Acquier, A. et Aggeri, F. 2007. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*. 180 : 131-157.

Arendt, A. 1988. *La condition de l'homme moderne*. Paris : Presses Pocket.

Aristote, 1991. *Métaphysique*. trad. J. Tricot, vol. 1, Paris : Vrin.

Aristote, 1995. *Politique*. trad. J. Tricot, Paris : Vrin.

Aristote, 1997. *Ethique à Nicomaque*. trad. J. Tricot, Paris : Vrin.

Aristote, 2002. *Physiques*, trad. P. Pellegrin, Paris : Flammarion.

Barbot, G. 2010. L'utilité sociale de la banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186 : 120-147.

Bollecker, M. 2007. Vers des systèmes de mesure des performances sociétales, *Revue française de gestion*. 180 : 89-102.

- Bory, A. & Lochard, Y. 2008. La RSE, entre relations publiques et outil politique. *La Revue de l'Ires*, 57 : 3-21.
- Calisti, B., & Karolewicz, F. 2005. *RH et développement durable, une autre vision de la performance*. Paris : Editions d'organisation.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée F. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : la Découverte.
- Capron, M. 2009. La responsabilité sociale d'entreprise, entre l'Un et le Multiple. In B. Boidin, N. Postel & S. Rousseau, *La responsabilité sociale des entreprises. Une approche institutionnaliste*. Paris : Presses Universitaires du Septentrion, 87-97.
- Caroll, A. B. 1979. A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 4, 4 : 497-505.
- Clarkson, M. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*. 20, 1 : 92-117.
- Daudé, B., & Noël, C. 2006. La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité, *Management & Avenir*. 10 : 39-56.
- Fontanier, P. 1968. *Les Figures du discours*. Paris : Flammarion.
- Foray, P. 2001. Hannah Arendt, l'éducation et la question du monde, *Le Télémaque*, 19 : 79-101.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management, a stakeholder approach*. Boston : Marshall.
- Girard, B. 2010. *Aristote, leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*. Paris : Maxima.
- Jonas, H. 1990. *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*. Paris : Cerf.
- Jones, T. 1995. Instrumental stakeholders theory : a synthesis of ethics and economics, *Academy of management review*. 20 (2) : 404-437.

Klarsfeld, A., & Delpuech C. 2008. La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'organisation responsable*. 1 (3) : 53-64.

Laurent, A. 1993. *Histoire de l'individualisme*. Paris : Puf.

Lauriol, J. 2004. Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue française de gestion*. 152 (5) : 137-150.

Levinas, E. 1997. *Ethique et infini*. Paris : Fayard.

Lloyd, G. E. R. 1993. L'idée de la nature dans la Politique d'Aristote. in P. Aubenque, (Ed.), *Aristote politique : études sur la "Politique" d'Aristote*. 138-152, Paris : Puf.

Pellissier-Tanon, A. 2007. La Responsabilité sociale de l'entreprise, un retour à la vision aristotélicienne de la société politique ? Communication au congrès de l'ADERSE.

Perez, R. 2005. Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la Responsabilité sociale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*. 212 : 29-46.

Pesqueux, Y. & al. 1999. *Mercurie et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*. Paris : Ellipses.

Pesqueux, Y. 2006. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux (Eds.), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile* : 19-40, Paris : La Découverte.

Pesqueux Y. 2011. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, *Innovations*, 34 : 37-55.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. 2002. **Redefining the corporation : Stakeholder management and organizational wealth**. Stanford University Press.

Postel, N. & Rousseau, S. 2008. RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions, *M@n@gement*, 11 : 137-160.

- Postel, N. 2013. Contrat. In N. Postel & R. Sobel (Ed.), *Dictionnaire critique de la RSE* : 82-85.
Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Postel, N. 2013. Institution. In N. Postel & R. Sobel (Ed.), *Dictionnaire critique de la RSE* : 251-254.
Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Reyre, G. 2004. *Du courage d'être manager*. Rueil-Malmaison : Liaisons.
- Ricœur, P. 1990. *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Ryner, H. 1924. *L'individualisme dans l'antiquité*. Conflans Sainte Honorine : L'idée libre.
- Saout, G. 2011. L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique, *Revue de l'organisation responsable*. 1 (6) : 26-37.
- Saulquin, J.-Y. & Schier, G. 2007. Responsabilité sociale des entreprises et performance, Complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion*. 223 : 57-65.
- Sobczak, A. 2011. *Responsabilité globale*. Paris : Vuibert.
- Todorov, T. 1995. *La vie commune, essai d'anthropologie générale*. Paris : Seuil.
- Vernières, S. 1995. *Ethique et politique chez Aristote, physis, ethos, nomos*. Paris : Puf.
- Wijnberg, N. 2000. Normative Stakeholder Theory and Aristotle : The Link Between Ethics and Politics, *Journal of Business Ethics*. 25 : 329-342.
- Wolff, F. 1991. *Aristote et la politique*. Paris : Puf.
- Wunenburger, J.-J. 2008. Elements pour une critique de la métaphore. In D. Jamet (Ed.), *Dérives de la métaphore* : 223-236. Paris : L'Harmattan.
- Yahchouchi, G. 2007. Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*. 224-225 : 85-92.