

**RECENSION DU *DICTIONNAIRE CRITIQUE DE LA RSE*  
DIRIGÉ PAR NICOLAS POSTEL, RICHARD SOBEL (S/D), AVEC LA  
COLLABORATION DE FRÉDÉRIC CHAVY**

---

*Olivier Cleach*

À notre connaissance, voici le premier dictionnaire en langue française consacré à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), près de vingt ans après la parution du *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, dirigé par Monique Canto-Sperber<sup>1</sup>. Il s'inscrit dans la vague actuelle où le dictionnaire retrouve ses lettres de noblesse (dictionnaires : du travail, des inégalités, des risques psychosociaux, des conventions, etc.)<sup>2</sup>, comme moyen de diffuser des connaissances sur un objet donné. Les Anglo-saxons possédaient déjà leurs propres thésaurus, sur ces sujets ou sur des thématiques proches : pensons par exemple à Becker L. C., Becker C. B. (eds), *Encyclopedia of Ethics*, 2 tomes, New York Garland Publishing, 1992, à Werhane P. H., Freeman E. R., (eds) *The Blackwell Encyclopedia of management*, vol. XI *Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd, 1997, ou encore à Idowu S. O. (eds), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Berlin, Springer Berlin Heidelberg, 2013.

L'ouvrage analysé est donc un dictionnaire critique<sup>3</sup>, au-delà du titre, interdisciplinaire et engagé. En effet, il s'inscrit dans l'approche institutionnaliste de la RSE<sup>4</sup>, revendiquée dès l'introduction, se référant principalement aux courants de la

---

<sup>1</sup> Deux tomes parus aux PUF en 1996 (réédités en 2004). Ce dictionnaire ne comprend pas d'item « RSE », simplement une entrée « responsabilité », écrite par Marc Neuberger, mais aborde certaines problématiques susceptibles d'intéresser les réflexions sur le sujet.

<sup>2</sup> Cf. le compte rendu que Marnix Dressen fait de trois de ces dictionnaires dans le 8<sup>ème</sup> numéro de la nouvelle revue du travail, 2016. <https://nrt.revues.org/2797>

<sup>3</sup> « Critique car elle [la perspective institutionnaliste] interroge le cœur de la démarche RSE, non seulement sous l'angle de son efficacité, mais aussi de son sens. » (p. 8). Sans autres indications, les citations et les références de page renvoient au dictionnaire.

<sup>4</sup> Ce courant, influencé par les travaux de K. Polanyi, est présenté dans plusieurs ouvrages : par exemple, Boidin B., Postel N., Rousseau S., *La responsabilité sociale des entreprises. Une perspective institutionnaliste*,

théorie de la régulation économique (TRE) et de l'économie des conventions (EC). Dans cette perspective, il ambitionne, non seulement de dépasser l'opposition classique entre les approches « stakeholders » (M. Friedman) et « stakeholders » (E. Freeman), mais aussi de critiquer l'approche « contractualiste » et « moraliste » de ce dernier, jouant en quelque sorte *Polanyi contre Freeman*<sup>1</sup>. Nicolas Postel, dans l'entrée « institution<sup>2</sup> », résume bien le cadre théorique : « *L'approche qui domine ce dictionnaire est institutionnaliste. Cette optique s'oppose à l'optique dominante en matière d'analyse de la RSE que nous pouvons qualifier de contractualiste et qui est bien représentée par les approches en termes de parties prenantes.* » (p. 251).

Globalement, le point de départ de la démarche institutionnaliste en matière de RSE est l'aporie de la première définition que la Commission des communautés européennes<sup>3</sup> donne de la RSE : l'absence de l'arrière-plan, du contexte institutionnel (p. 9). L'enjeu de la RSE porte donc sur le rôle « social » de l'entreprise-institution (et donc aussi sur sa nature, ses frontières), sur sa fonction régulatrice du système capitaliste (en lieu et place de l'État), comme le compromis fordiste en son temps : faut-il faire confiance aux entreprises pour s'autoréguler, c'est-à-dire s'engager volontairement à concilier « équitablement » des intérêts économiques, sociaux et environnementaux (conception états-unienne) ou doit-on recourir à des règles (juridiques) contraignantes (*hétérorégulation*, conception plutôt européenne) ? Dilemme qui est bien résumé par la norme Iso 26000.

Le dictionnaire qui empreinte à plusieurs domaines de connaissance (philosophie, droit, macro-économie, etc.) s'organise autour d'entrées aussi bien *théoriques* (« moralisation », « biens publics mondiaux », etc.) que *pratiques* (« accord-cadre international », « alerte professionnelle », « code de conduite », « bilan sociétal », « partenariats public-privés », etc.). Plus précisément, plusieurs items se rapportent aux modèles contestés (« contrat », « fordisme », « taylorisme »...), à des approches « amies » (« convention », « théorie de la régulation »...), à la connaissance de l'objet « RSE » (« définir la responsabilité sociale », « histoire de la RSE », « conceptions de la RSE », « CSR et RSE », « éthique des affaires », « stakeholder vs stockholders », « parties prenantes »...) et enfin, d'autres développent une thématique liée à cet objet (« propriété de l'entreprise », « démocratie dans l'entreprise », « indicateurs de richesse », « juste valeur », etc.). Quatre-vingt-cinq auteurs de plusieurs disciplines (droit, économie, histoire, sciences de gestion, sociologie), souvent experts de la question traitée, ont participé à la rédaction des 100 mots qui composent l'ouvrage. En grande majorité, chaque auteur essaie de faire le lien entre sa thématique et l'enjeu de la RSE.

---

Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2009 ; Postel N., Cazal D., Chavy F., Sobel R. (eds), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2011. L'ouvrage dirigé par C. Gendron et B. Girard (*Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'École de Montréal*, Paris, A. Colin, 2013) s'inscrit en grande partie dans cette perspective.

<sup>1</sup> Postel N., Sobel R., « *Polanyi contre Freeman* », Revue de la régulation n°9, juin 2011.

<sup>2</sup> Les mots entre guillemets sont des entrées du dictionnaire. Notons que dans cet article, l'auteur ne mobilise pas les travaux de la sociologie de l'entreprise (ceux de Renaud Sainsaulieu par exemple), à tort selon nous.

<sup>3</sup> *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 18 juillet 2001. Nous n'avons pas trouvé, dans ce document, la définition que les auteurs citent à la page 9 du dictionnaire.

Pour rendre compte d'une partie de l'ouvrage et mieux comprendre le phénomène de la RSE, nous proposons un regroupement d'items, abordés successivement, du général au particulier.

Tout d'abord, Jérôme Ballet et François-Régis Mahieu définissent le mot « responsabilité ». Ils rappellent les deux acceptions du terme : rendre compte de ses actes et en assumer les conséquences (action → conséquences → responsabilité). Deux conceptions se font jour, selon qu'on considère la responsabilité *a posteriori* ou *a priori*. Le premier cas renvoie à la théorie du choix rationnel (conception usuelle) : toute action entraîne des conséquences. La responsabilité est alors établie à la suite de l'évaluation de ces conséquences (externalités / impacts négatifs), notamment en étudiant les liens de causalité entre une situation donnée et les répercussions d'une action et/ou d'un comportement. La responsabilité sera imputée à un individu (attribuer l'action à quelqu'un et lui en demander réparation si elle a causé des dommages), si et seulement si, les conséquences sont le produit de son action directe, bref, si l'acte est intentionnel. Ce qui suppose *a minima*, rappellent les auteurs en mobilisant les travaux de Pierre Livet<sup>1</sup>, que cet individu bénéficie d'une certaine autonomie (liberté d'agir), d'une indépendance vis-à-vis d'influences externes (on retrouve ici l'idée de volontariat au centre de certaines définitions de la RSE) et d'une capacité à se fixer des objectifs et des règles d'action.

En effet, la causalité événementielle (au sens de Donald Davidson<sup>2</sup>) l'exonère de toute responsabilité (acte non intentionnel). À ce propos, il est dommage que la discussion de Paul Ricoeur sur l'imputabilité<sup>3</sup> ne soit pas abordée par les auteurs. Dans la seconde conception (« responsabilité *a priori* »), l'intention (ou l'action) n'est plus le point de départ de la réflexion. L'approbation ou la désapprobation porte d'abord sur l'individu (avant l'acte lui-même) : est-il ou non en conformité avec ce que la « société » attend de lui, a-t-il joué un rôle actif dans la survenue de telle ou telle conséquence ? L'idée est donc d'abord d'établir sa qualité de responsable avant de porter un jugement sur ses actes : « *Parce que l'agent est responsable, son action peut être évaluée comme morale ou non, peut donner lieu à approbation ou désapprobation.* » (p. 417). La qualification des actions / des actes (comme étant responsables ou irresponsables) est ici le produit d'un jugement avant tout moral, rendu possible du fait que l'on reconnaît la qualité de responsable de celui qui agit. Et parce que l'individu appartient à une communauté, qu'il a un rôle social à y jouer, tout manquement à sa responsabilité de membre pourra être sanctionné. Son niveau de responsabilité dépendra de son degré d'implication dans l'action, du rôle qu'il a joué. Précisons que les ambiguïtés, les équivoques<sup>4</sup> de la responsabilité ne sont pas pointées par les auteurs.

Ensuite, François Vallaëys définit la « responsabilité sociale », c'est-à-dire « *la responsabilité de tous et pour tous* » (p. 97). Le curseur est alors placé au niveau de la société, de ses organisations et des groupes sociaux ou des groupes d'intérêts,

---

<sup>1</sup> Livet P., *Qu'est-ce qu'une action ?*, Paris, Vrin, 2005.

<sup>2</sup> Davidson D., *Actions et événements*, Paris, PUF, 1993. La cause est liée à un événement (le vent par exemple), elle n'est pas du fait de l'acteur.

<sup>3</sup> Ricoeur P., « *Le concept de responsabilité* », *Esprit* n°11, novembre 1994.

<sup>4</sup> Collectif, « *Les équivoques de la responsabilité* », *Esprit*, n°206, novembre 1994 ; <http://lectures.revues.org/21028>

dénommés « parties prenantes », qui la composent. Dans cette perspective, ces derniers, et particulièrement les firmes, ont des obligations – au moins morales – envers la société, notamment l’obligation de tenir leurs promesses, dans une sorte de relation de don contre don. Plus précisément, selon cette approche, la société « donne » aux entreprises des employés formés, un espace de sécurité – certains parlent d’un ordre moral, social, économique, politique, juridique, etc. –, des infrastructures, etc. Les entreprises qui les ont reçus doivent accepter de « rendre » en retour, en se sentant responsables des conséquences éventuelles de leurs activités. Sous cet angle, la RSE permet l’instauration d’une certaine confiance, indispensable aux firmes actuelles, dans un contexte globalisé, qui, nous rappelle l’auteur, exige une responsabilité elle-même globale (p. 99). L’idée de responsabilité sociale naît donc comme « *exigence d’instituer une société responsable où chacun participe selon son pouvoir à l’avenir digne de l’humanité, en coordination avec tous les autres, sous promesse mutuelle. Collective par définition, cette responsabilité ne peut être que le fruit d’un large consensus politique pour gérer raisonnablement le monde commun [...].* » (p. 99). Ce consensus se retrouve dans la définition synthétisée par la norme ISO 26000 ou dans celle que la Commission Européenne retient en 2011 (être responsable des effets sociaux et environnementaux des décisions et des actions que l’on prend, des activités économiques que l’on mène et les changer si les effets produits sont négatifs, la dimension « néfaste » étant souvent établie par des textes juridiques. L’idée est également de promouvoir « *les solutions mutuellement bénéfiques* » p. 100). Le lien avec le développement soutenable est ainsi fait et l’auteur propose de parler de responsabilité sociale des organisations plutôt que de RSE, pour inclure par exemple les services publics et les associations.

Puis, Michel Capron aborde les différentes « conceptions de la RSE ». Il en retient trois principales. La première est la « conception éthique » : elle est l’héritière du paternalisme du XIX<sup>e</sup> siècle, de l’Adam Smith des sentiments moraux, et se retrouve actuellement sous l’étiquette « *Business Ethics* ». Les règles morales et religieuses et l’éthique des vertus y tiennent une place importante. Ce courant a été marqué par quelques grands travaux : a) ceux qui portent sur la philanthropie ; b) l’ouvrage central d’Howard R., (*Social Responsibility of The Businessman*, New York, Harper & Row, 1953) qui prône la responsabilité morale individuelle, la loyauté dans les affaires et l’autorégulation, c’est-à-dire la RSE comme alternative à l’intervention de l’État ; c) mais aussi l’article de Peter Drucker (« *What is “Business Ethics” ?* », *Public Interest*, 63, Spring 1981). La deuxième conception est « utilitariste » ; elle s’inscrit dans le champ du *Business and Society*<sup>1</sup>. La RSE – c’est-à-dire, dans cette acception, la réalisation d’objectifs sociaux et environnementaux – est avant tout appréhendée comme un avantage compétitif (sans être démontré, le lien entre performance sociale et performance sociale est établi), et l’engagement dans cette démarche est considéré comme le produit d’un calcul coûts / avantages. On retrouve dans cette escarcelle : le courant de la *Corporate social responsiveness*<sup>2</sup>, la théorie des parties prenantes et certaines réflexions autour des biens communs. La troisième conception est plus politique<sup>3</sup>, fondée sur la soutenabilité.

---

<sup>1</sup> Sur ces différents champs, cf. par exemple Gendron C., « *Enjeux sociaux et représentations de l’entreprise* », *Revue du Mauss* n°15, *Éthique et économie, l’impossible (re-)mariage*, 1<sup>er</sup> semestre 2000.

<sup>2</sup> Ackerman R. W., Bauer R., *Corporate social responsiveness : the modern dilemma*, Reston, Reston publishing C<sup>y</sup> inc., 1976.

<sup>3</sup> Sur ce point, cf. Capron M. Quairel-Lanoizelée F., *L’entreprise dans la société*, Paris, La Découverte, 2015.

Si on en trouve des prémices dans les années 30 aux États-Unis (New Deal), et dans les réflexions sur l'entreprise citoyenne (début des années 80), elle se développe dans les années 90 en Europe. Du fait que l'entreprise a une dette envers la société, elle se doit d'adopter un comportement responsable. Cependant, cette obligation ne repose pas sur la bonne volonté des entreprises, sur leur capacité à s'autodiscipliner, comme dans le courant précédent, mais sur l'adoption de normes (intervention de l'État) et sur la pression que la société civile, les mouvements sociaux font peser sur elles. On retrouve ici le courant institutionnaliste et l'École de Montréal.

Ensuite, Aurélien Acquier propose une lecture de l'opposition « stakeholders vs stakeholders », même s'il insiste plus sur la deuxième acception. Dans un contexte où le capitalisme financier est devenu dominant au niveau mondial, les actionnaires tiennent une place prépondérante, ce que plusieurs auteurs - parmi lesquels Milton Friedman apparaît comme la figure emblématique - se sont évertués à rappeler. La théorie des parties prenantes, un des paradigmes centraux du champ *Business and Society*, s'échine à faire descendre l'actionnaire de son piédestal, en rappelant qu'il existe d'autres acteurs dont la firme et ceux qui la dirigent doivent tenir compte. A. Acquier rappelle également que les questions abordées par la théorie des parties prenantes ne sont pas nouvelles : dans les années 20, par exemple, il existe déjà un débat sur la gouvernance de l'entreprise<sup>1</sup> ; de même, la prééminence des actionnaires fait l'objet de critiques argumentées<sup>2</sup>. On trouve aussi, dès les années 1950, des traces de l'idée qu'un dirigeant d'entreprise a pour rôle d'équilibrer, de concilier des intérêts de différents groupes sociaux<sup>3</sup>. Au final, nous dit l'auteur, la théorie des parties prenantes, telle que développée par Freeman dans une optique de management stratégique, apparaît comme une démarche qui a intéressé les grandes entreprises parce qu'elles voyaient en elle un moyen de gérer les demandes des divers acteurs auxquels elles étaient confrontées, afin d'éviter toute imposition d'une législation plus contraignante. Dans ce cadre, la prise en considération des différentes parties intéressées est présentée comme un avantage concurrentiel (notamment en termes de réputation, d'image de marque). Autre intérêt de cette approche pour les firmes : elle ne remet pas en cause la logique managériale dominante : « Dans ce contexte, la gestion des stakeholders n'est qu'un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme et ses managers et les objectifs de la firme ne sont jamais remis en cause (Walhs, 2005). Ainsi, la question des structures de gouvernance actionnariale et de leur démocratisation n'est pas évoquée, sinon dans le premier paragraphe de l'ouvrage<sup>4</sup>, sous la rubrique future Research, déconnectée du reste de l'argumentation. » (p. 436). L'ensemble des travaux étiquetés sous la bannière de la théorie des parties prenantes, essentiellement descriptifs, donne l'image d'une société désencastrée des institutions, les relations

---

<sup>1</sup> Sur ce point, voir Maugeri S., *Gouvernance(s)*, Paris, Dunod, 2014.

<sup>2</sup> Citons par exemple l'ouvrage de Berle A., Means G. C., *The Modern Corporation & Private Property*, Piscataway, Transaction Publishers (1932) 2010 ou encore Dodd E. M., « For Whom Are Corporate Managers Trustees », *Harvard Law Review* n°7, vol. 45, may 1932 ; voir également l'emblématique procès qui oppose Henry Ford aux frères Dodge.

<sup>3</sup> Bowen, 1953 ; Abrams F. W., « Management's Responsibilities in a Complex World », *Harvard Business Review* n°3, vol. 29, mai 1951.

<sup>4</sup> Freeman R.E., *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, (1984) 2010.

contractuelles avec les groupes intéressés étant toujours négociables de gré à gré (p. 437). Les cadres institutionnels ne jouent qu'un rôle marginal, des sujets comme le rôle des syndicats ou la cogestion sont absents des réflexions (p. 437).

Enfin, en complément, Didier Cazal délimite la notion de « parties prenantes ». Si ce n'est l'invention du mot, on doit à R. E. Freeman au moins la diffusion du concept, dans les milieux académiques, puis professionnels, notamment à partir de son ouvrage de 1984, *Strategic management*<sup>1</sup>, où il délivre l'une des premières définitions : « *A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.* » (Freeman, 1984, p. 46)<sup>2</sup>. L'approche en termes de parties prenantes complexifie la théorie de l'agence, en augmentant le nombre d'acteurs<sup>3</sup> et a fini par s'imposer comme le courant *mainstream*, dans la majorité des champs de recherche qui s'intéressent à ces questions (Business Ethics, Business and Society, RSE...). Par la suite, plusieurs auteurs se sont évertués à préciser certains aspects flous de la définition de Freeman : la légitimité, l'inégalité des parties prenantes et leur classement selon leur capacité d'influence sur les entreprises (principales et secondaires, internes et externes...). Le courant institutionnaliste met d'ailleurs en exergue la sous-estimation du rôle de l'État par cette approche théorique (rappelons que Freeman est un libertarien et que les travaux de Locke ne le laissent pas, semble-t-il, indifférent).

Bien entendu, cette lecture partielle de l'ouvrage n'évoque qu'une partie des richesses (théoriques et appliquées) que recèle ce dictionnaire. En effet, les principaux thèmes et débats portant sur la RSE sont abordés. Notons la présentation originale que Béatrice Touchelay fait de l'histoire de la RSE, notamment par rapport à des expositions plus classiques, comme celle de Dominic Melé<sup>4</sup>, par exemple.

À la lecture de ce livre, il ressort bien l'idée que, ce qui est en jeu dans la RSE, c'est l'authenticité des démarches (vs leur dévoiement). Il reste aussi que les principales théories concernant la RSE, l'approche institutionnaliste comprise, s'inscrivent dans la logique du capitalisme, les remises en question n'étant que marginales.

Selon nous, même s'il n'était pas dans l'optique des concepteurs de multiplier les items, il manque quelques entrées nominatives, rendant compte du parcours et des travaux de quelques auteurs clés (par exemple, Archie B. Carroll ou Norman E. Bowie), ou encore de quelques équipes constituées autour d'un chef de file (nous pensons ici à R. E. Freeman, pour ne citer que lui). Privilégiant une approche institutionnaliste, il aurait été également profitable d'aborder les travaux d'un auteur comme Ronald R. Sims ou encore, de rendre plus compte des réflexions autour de *l'éthique organisationnelle* qui auraient permis de dépasser la perspective de la RSE, même si, ici ou là, certains auteurs abordent ces aspects (par exemple, Jean Pasquero, « éthique des affaires »).

---

<sup>1</sup> Boston, Pitman, 1984.

<sup>2</sup> Une définition finalement assez proche de la manière dont Michel Crozier caractérise un acteur.

<sup>3</sup> Les enjeux ne concernent plus simplement la relation actionnaires / dirigeants (Milton Friedman – *Capitalisme et liberté*, Paris, R. Laffont, (1962) 1971 – rappelle d'ailleurs qu'une entreprise n'a, selon lui, que deux responsabilités : *juridique* – respecter les lois en vigueur – et *économique* – qui incombe particulièrement aux dirigeants à savoir : faire des profits afin de rémunérer les investisseurs, maximiser leur investissement), mais tout groupe d'individus intéressés par la situation.

<sup>4</sup> Melé D., « *Corporate Social Responsibility Theories* » in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York, Oxford University Press, 2008.

En tout cas, il reste que ce dictionnaire est une très bonne première lecture pour qui souhaite investir le champ de la RSE.