

**LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES À L'AUNE DE  
L'ÉTHIQUE STOÏCIENNE ;  
Ou comment lier éthique professionnelle et sagesse du détachement aux nouvelles  
exigences normatives européennes**

## **ANGLE D'APPROCHE**

La thèse de cet essai propose de mettre en exergue les liens qui peuvent être établis entre « l'éthique stoïcienne » et la « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE). En prenant appui sur les principes fondamentaux du stoïcisme — vivre conformément à la nature (*kathekon*), cultiver la sympathie universelle (*sympatheia*) et exercer un choix rationnel (*prohairesis*) — il s'agit ici de démontrer que cette philosophie, bien que faisant partie d'un temps éloigné du nôtre (époque hellénistique), celle-ci demeure pertinente pour appréhender les enjeux qui incombent à notre monde actuel.

Pour ce faire, notre réflexion adoptera une structure tripartite en lien avec les trois piliers de la RSE que sont les dimensions environnementales, sociales, et de gouvernance (matrice « ESG »). Par la même, l'angle d'approche de ce travail permettra de mettre en lumière la sagesse stoïcienne sous le prisme des impératifs éthiques des entreprises.

## **RÉSUMÉ**

Dans le cadre de notre réflexion, nous mettrons d'abord en parallèle le précepte stoïcien du « vivre conformément à la nature » avec la nécessité pour les entreprises d'adopter des pratiques durables. Ensuite, nous explorerons la notion de « sympathie universelle » appliquée à « la double matérialité » imposée par le cadre réglementaire européen, illustrant l'interdépendance des entreprises avec leurs parties prenantes (elles-mêmes faisant partie d'un écosystème). Et enfin, nous aborderons la gouvernance sous l'angle du « choix rationnel », soulignant l'importance du discernement et de la transparence dans la prise de décision.

En outre, cet essai tend à démontrer que le stoïcisme, loin d'être une philosophie purement théorique, s'inscrit dans un cadre de réflexion éthique qui peut être appliqué dans le monde professionnel, permettant ainsi de transvaluer notre pensée (changer de paradigme) et de concevoir la RSE comme une démarche volontaire et rationnelle, plutôt qu'une contrainte imposée par le mouvement du monde.

## INTRODUCTION

Nous pourrions penser que lier la doctrine du stoïcisme aux enjeux contemporains de la « Responsabilité Sociétale (Sociale) des Entreprises » (RSE) pourrait sembler être une démarche « anachronique ». En effet, transposer les principes d'une philosophie antique, fondée sur la quête de la vertu (*arété*), du bonheur (*eudaimonía*) et de la « tranquillité de l'âme » (*ataraxia*), à des cadres normatifs européens tels que la « directive CSRD » (« *Corporate Sustainability Reporting Directive* »), ou la norme ISO 26000, basée sur le GRI (« *Global Reporting Initiative* »), ou le SASB (« *Sustainability Accounting Standards Board* »), qui impose aux entreprises de l'Union européenne de publier des informations détaillées sur leur impact environnemental, social et de gouvernance, paraît incongru<sup>1</sup>.

Pourtant, la « fin » (*telos*) stoïcienne de « Vivre conformément à la Nature » (*kathekon*), n'est rendue possible que par l'accord de l'homme avec sa nature, ou en d'autres termes, avec la Vertu. Précisons que ce concept est en tout point différent de celui de « l'écologie » ou du respect de la nature au sens de respect de la « biosphère » ou de l'ensemble des organismes vivants et des écosystèmes.

Néanmoins, alors que l'être humain se trouve depuis le XXe siècle dans une ère que l'on nomme usuellement « l'Anthropocène » (néologisme formé d'*anthropos* : être humain et *kainos* : nouveau), celui-ci fait face à de nombreux changements géologiques qui pourraient à terme, en prenant en compte les scénarios les plus pessimistes, causer une extinction massive des espèces, dont l'humanité.

Il s'ensuit que, dans ce contexte et, face à ces enjeux, les entreprises ont un rôle prépondérant et se voient investies d'une responsabilité centrale : concilier performance économique et impact sociétal (addition de l'impact « environnemental » et « social »).

C'est ici que la distinction fondamentale du stoïcisme entre « ce qui dépend de nous » (*ta eph hêmin*) et « ce qui n'en dépend pas » (*ta ouk eph hêmin*), ou encore l'idée de contrôle de nos désirs (*orexis*) prend tout son sens. En effet, les normes de la RSE, comme l'ISO 26000, insistent sur la nécessité pour les entreprises d'adopter un comportement éthique, en intégrant les impacts de leurs décisions sur l'environnement, les parties prenantes ; et vice-versa (notion de « double matérialité »). Cette exigence, tout comme la division stoïcienne des biens, des maux et des indifférents (*eupatheiai*, *pathos* et *adiaphora*), rappelle que l'éthique professionnelle repose sur des choix rationnels et des actions en accord avec une conception universelle du bien commun. Plus précisément, il s'agit ici du concept stoïcien de « sympathie universelle » (*sympatheia*), qui affirme l'interconnexion et la solidarité naturelles entre tous les êtres humains et la nature.

Par ailleurs, dans le cadre des avancées normatives, telles que la CSRD, qui oblige les entreprises à mesurer et publier leurs performances extra-financières, et des 17 Objectifs

---

<sup>1</sup> NB : Pour une meilleure compréhension du sens des notions évoquées dans cet essai, nous indiquerons entre parenthèses la traduction en grec de quelques-uns de ces concepts. En effet, l'étymologie donne accès à leur signification initiale, généralement plus profonde et nuancée que leur application contemporaine. Par exemple, le terme grec « logos » (utilisé dans toute la littérature philosophique) désigne simultanément « raison », « discours » et « principe », proposant une perspective globale (holistique) ou plus précise que son équivalent français « raison ».

de Développement Durable des Nations Unies, qui appellent à réduire les disparités sociales et à préserver les ressources naturelles, le stoïcisme s'avère d'une étonnante actualité. La discipline éthique du « Portique » (se disant « *Stoa* » en grec ; « *stoa Poikilè* », « portique peint » étant ainsi à l'origine du nom de l'école philosophique stoïcienne, où le fondateur enseignait), articulée autour de l'assentiment éclairé (*sunkatathesis*) et de la maîtrise de nos émotions (au sens de « *pathos* », qui s'entend par « impulsions déraisonnables de l'âme ») peut servir de boussole pour guider les organisations vers une gouvernance plus éthique et durable. Par exemple, le respect de la transparence dans les rapports de durabilité, ou la prise en compte des impacts climatiques et sociaux dans la chaîne de valeur sont autant de pratiques qui peuvent s'inspirer du renoncement stoïcien.

Dès lors, nous chercherons à démontrer que le stoïcisme, loin d'être une philosophie obsolète et théorique (*theoria*), s'éprouve dans l'action et dans les problématiques concrètes (*praxis*) pouvant ainsi enrichir les pratiques modernes de la RSE. En réconciliant les impératifs économiques avec des valeurs éthiques universelles, cet enseignement permet de penser la durabilité non plus seulement comme un cadre réglementaire qui s'impose à nous, mais comme une finalité en accord avec l'essence (*ousia*) de l'homme.

Pour ce faire et dans la continuité du modèle ESG imposé par la CSRD pour structurer les rapports de durabilité des entreprises, nous choisirons d'adopter cette même approche tripartite dans le cadre de notre réflexion, permettant ainsi d'articuler les grands principes de l'éthique stoïcienne autour des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance ; et de facto, corréler la philosophie morale à l'éthique professionnelle.

\*  
\* \*

## **CHAPITRE I : ENVIRONNEMENT ET « VIVRE CONFORMÉMENT À LA NATURE » (KATHEKON)**

### **1/ La nature stoïcienne**

L'injonction à « vivre conformément à la Nature » (*kathekon*) constitue l'un des fondements de la philosophie stoïcienne. Cependant, la Nature (*phusis*) est ici entendue comme la « Raison universelle ». Il s'agit d'un « principe organisateur ». En d'autres termes, la « Nature » stoïcienne renvoie au « divin », non dans le sens moderne et religieux d'un dieu « personnifié » et « personnel », mais d'une figure symbolique : l'Univers (*Kosmos*). Comme le mentionne Diogène Laërce : « Dieu, l'Intelligence, le Destin, Zeus sont un seul être, et il est encore nommé de plusieurs autres noms ». En effet, d'autres noms sont utilisés par les stoïciens et sont synonymes, tels que la Providence ou encore le *Logos* (que l'on traduit par « raison »).

Or, cette conception trouve une résonance directe avec les enjeux environnementaux actuels, où il ne s'agit pas seulement de préserver la biosphère, mais de réapprendre à coexister avec les écosystèmes en respectant leurs équilibres intrinsèques. La directive CSRD, qui impose aux entreprises de rendre compte de leurs performances environnementales, traduit cette exigence moderne d'harmonie entre l'activité humaine et les limites planétaires.

Pour les stoïciens, afin d'atteindre la sagesse, le progressant (*prokoptôn*) doit s'attacher à avoir des actions conformes (*kathekôn*) à la nature (*phusis*). Celui-ci doit s'exercer dans les trois domaines psychiques (appelés « *topoi* ») que sont : l'assentiment (*sunkatathesis*), l'impulsion ou son contraire la répulsion (*hormê* et *aphormê*) et le désir ou l'aversion (*orexis* et *ekklisis*).

### **2/ Distinguer « ce qui dépend de nous » de ce qui « n'en dépend pas »**

C'est ici qu'intervient la discipline la plus nécessaire dans l'éthique stoïcienne : la distinction entre « ce qui dépend de nous » et « ce qui n'en dépend pas » (premier dogme du Manuel d'Épictète, ce sur quoi se fonde l'intégralité de son éthique). En effet, dans le stoïcisme ancien, la division fondamentale de l'éthique stoïcienne est celle entre les biens : les vertus et les impulsions raisonnables (*eupatheiai*) ; les maux : les vices et les impulsions déraisonnables (*pathos*) et les indifférents (*adiaphora*), préférables (*Proêgmena*) et non-préférables (*Apoproêgmena*). Ce qui dépend de nous, ce sont les facultés actives de l'âme : nos jugements (assentiments), nos tendances et nos aversions (impulsions) et nos désirs.

Ce qui ne dépend pas de nous, c'est « toutes les œuvres qui ne nous appartiennent pas » : le corps (les maladies ou la mort), la richesse, la célébrité et le pouvoir.

### **3/ Application à la RSE**

Appliqué à la RSE, cela signifie reconnaître que, si nous ne pouvons contrôler toutes les variables (précisément puisqu'elles sont contingentes), nous avons le devoir d'agir sur celles qui relèvent de notre maîtrise, en l'occurrence : réduire nos émissions de carbone, préserver les ressources naturelles, et limiter l'impact des activités humaines sur la biodiversité.

Ainsi, les normes telles que l'ISO 14001 (système de management environnemental) ou 26000 (RSE), les Objectifs de Développement Durable (ODD) relatifs au climat et à la biodiversité, ou encore les cadres établis par la CSRD, peuvent être interprétés comme des outils modernes qui incitent à l'application concrète de ce précepte antique. L'intérêt pour les entreprises est donc multiple. Premièrement, distinguer ce qui dépend d'elle (par exemple, réduire ses émissions de gaz à effet de serre ou améliorer la gestion de ses déchets) de ce qui n'en dépend pas (comme les aléas climatiques ou les régulations réglementaires imprévues) permet d'optimiser ses ressources. Une entreprise focalisée sur ce qu'elle peut maîtriser renforce nécessairement son efficacité opérationnelle et par conséquent, sa compétitivité.

Deuxièmement, cette approche favorise la « résilience économique ». En anticipant les impacts environnementaux qu'elle peut contrôler, tout en intégrant ceux qu'elle ne maîtrise pas dans sa stratégie de gestion des risques, l'entreprise réduit les coûts liés aux crises imprévues (par exemple, une pénurie de matières premières comme ce fut le cas pendant la pandémie du Coronavirus « SARS-CoV-2 »).

Enfin, s'aligner sur des normes comme « l'ISO 26000 » ou la « Taxonomie Verte Européenne » (système de classification des activités économiques ayant un effet favorable sur l'environnement), améliore considérablement l'image de l'entreprise auprès des salariés, des investisseurs et des consommateurs (les « parties prenantes »), ce qui permet d'attirer des opportunités économiques tout en répondant aux exigences réglementaires et normatives.

\*  
\*\*

## **CHAPITRE II : SOCIAL/ SOCIÉTAL ET « VIVRE EN HARMONIE AVEC AUTRUI » (SYMPATHEIA)**

### **1/ La philanthropie et l'amour de soi**

Le concept de « sympathie » pour les stoïciens est à mettre en corrélation avec celui de « philanthropie ». Afin d'explicitier ce rapprochement, il convient de poser quelques éléments de contexte théorique. La nature de l'homme (comme de tout être vivant) est « l'autoconservation ». Il s'ensuit que son instinct premier est donc « l'amour de lui-même ». Cependant, l'égoïsme de l'homme est à nuancer car même si celui-ci met en second plan « l'amitié » (*philia*) et « l'amour » (*éros* ou *agapè*) en tant qu'affects tournés vers autrui, qui ne sont pas des fins en soi mais des « moyens » d'accéder à son propre bonheur, l'essence de l'homme est également de vivre en société : « L'homme est un être sociable ; la nature l'a fait pour vivre avec ses semblables.<sup>2</sup> ». Ainsi, être « philanthrope », au sens large de « vouloir le bien des hommes », c'est conjuguer à la fois le détachement suprême à l'égard d'autrui (puisque les causes extérieures sont indifférentes à l'égard de la vertu), et à la fois l'amour de l'autre, puisqu'il participe à la « sympathie universelle » qui lie tous les êtres entre eux.

### **2/ La physique stoïcienne**

La « sympathie universelle » ou le « mélange total » (*krasis di' holon*) se traduit en grec par « *sympatheia* ». Ce concept est composé de « *syn* » qui signifie « ensemble », et « *pathos* », les « passions », ce qui se traduit littéralement par « compassion ». Précisons que si la langue anglaise a gardé ce sens, en français, la « sympathie » a laissé place à « l'empathie » pour désigner le fait de « souffrir ensemble ».

De plus, dans la physique stoïcienne, le monde est pénétré partout d'un même « souffle divin », appelé « *pneuma* », qui anime la matière. Chez les minéraux, elle donne le principe de « cohésion » (*hexis*) qui empêche la dispersion de la matière. Chez les êtres vivants, elle prend la forme « d'âme » (*psuchê*), et chez les êtres rationnels, ce « souffle-chaud » correspond à la raison (*logos*) et à l'intelligence (*noûs*). Or, ce mélange des corps et des âmes qui ne font qu'un, traversé par le même souffle, rend toutes les parties du monde « coaffectées », nous pourrions même dire « interdépendantes » (comme le soleil pour la fleur). Cette relation entre les êtres est fondamentale puisqu'elle justifie que les hommes se soucient d'autrui.

---

<sup>2</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*.

### **3/ Le concept de « double matérialité » en RSE**

Transposé à la RSE, cette idée d'interdépendance et de coaffection du monde s'illustre dans ce que la directive CSRD nomme la « double matérialité ». « Double », car celle-ci combine la matérialité « financière » et la matérialité « d'impact ». Schématiquement, dans le premier cas il s'agit de comprendre comment les enjeux environnementaux et sociaux affectent la performance économique des entreprises (vision « Outside-In ») ; et dans le deuxième cas, inversement, comment les activités des entreprises impactent l'environnement et la société (vision « Inside-Out »). Cette approche nous indique que les entreprises ne peuvent prospérer sans prendre en compte les attentes et le bien-être de leurs parties prenantes, tout comme elles ne peuvent ignorer les conséquences sociales de leurs activités.

Concrètement, La matérialité « financière » examine comment les enjeux sociaux et sociétaux : conditions de travail, respect des droits humains, diversité et inclusion (pour ne citer que ces exemples) affectent la performance économique des entreprises, tandis que la matérialité « d'impact » évalue de quelle manière les activités économiques influencent le tissu social et la qualité de vie des parties prenantes.

Ainsi, à l'instar du *pneuma* qui unifie l'ensemble des étants (*onta*) dans la pensée stoïcienne, les entreprises sont appelées à s'inscrire dans une dynamique de co-construction avec leurs parties prenantes. En adoptant une approche fondée sur le respect et l'attention portée à leur environnement social, celles-ci participent à l'établissement d'un équilibre vertueux. En effet, cette démarche, loin de représenter une contrainte, se révèle être un vecteur de création de valeur partagée.

\*  
\* \*

## **CHAPITRE III : GOUVERNANCE ET « VIVRE LES ÉVÈNEMENTS AVEC DISCERNEMENT » (PROHAIREISIS)**

### **1/ L'assentiment : la faculté de jugement**

Pour les stoïciens, « l'assentiment » est synonyme de « jugement » en ce sens que celui-ci désigne la faculté d'entendement (« l'acte psychique »), par laquelle nous donnons notre adhésion à une représentation (qui s'impose à nous ou non) que l'on reconnaît pour vraie. Une « représentation » désignant « l'affection (*pathos*) de l'âme » ou « l'empreinte (*tupôsis*) dans l'âme » ou encore « l'altération (*heteroiôsis*) de l'âme », qui comme la lumière (*phôs*), « se révèle elle-même en même temps que ce qui l'a produite ». Pour le dire autrement, l'assentiment désigne la capacité de la *prohairesis* (faculté rationnelle qui distingue l'homme du reste des animaux) à juger du critère de vérité des impressions (*hormê*) ou des représentations (*phantasia*). « À l'origine [celle-ci se définit par] le fait d'être d'accord avec quelqu'un et évoque l'idée d'un scrutin où l'on dépose le même suffrage qu'un autre votant ».

En d'autres termes, la *prohairesis* désigne le « choix » en grec (il s'agit d'un concept introduit par Aristote qui lui sert à définir la Vertu). Cette notion est importante chez Épictète (que nous avons déjà cité) puisque tous les actes psychiques sont des actes prohairétiques. Il s'ensuit que les actes de choix (*prohairesitika erga*) s'identifient au « moi » pascalien — à l'ego cartésien — et sont par essence, opposés aux « choses extérieures ». En d'autres termes, seule la *prohairesis* dépend de nous.

### **2/ Prohairesis : L'Utilité du choix rationnel dans la RSE**

Il s'ensuit ce choix rationnel, trouve une utilité certaine dans le domaine de la Gouvernance en RSE. En effet, les comités de direction (COMEX/ CODIR) les conseils d'administration, et autres instances décisionnelles sont régulièrement confrontés à la nécessité de faire des choix stratégiques (qui ont des implications parfois lourdes) dans un environnement aux enjeux complexes. Ces décisions nécessitent donc d'avoir un discernement éclairé — un assentiment rationnel — face aux impressions et impulsions émanant des diverses conjonctures externes et internes.

### **3/ Gouvernance prohairétique : une démarche de transparence et de lutte contre la corruption**

Pris sous ce prisme, la « gouvernance prohairétique » repose sur une *prohairesis* « collective » où les décisions sont dictées par des principes éthiques et une transparence rigoureuse. Cette approche passant par la lutte contre les comportements corrupteurs — comme les pots-de-vin ou la collusion — et l'adoption de chartes éthiques qui s'appuient sur des mécanismes de contrôle internes et externes (audits, comités d'éthique etc).

De la même manière que l'assentiment rationnel exige de distinguer entre les représentations justes et erronées, une gouvernance éclairée impose de trier entre les influences légitimes et celles qui compromettent la probité de l'entreprise. Pour ce faire, il existe un certain nombre de dispositifs anti-corruption, comme le signalement des conflits d'intérêts, ou encore l'engagement envers les normes internationales (comme la norme ISO 37001 sur la lutte anti-corruption).

Ainsi, cette démarche implique une transparence accrue sur les impacts sociaux de des activités des entreprises, une communication claire et efficace avec leurs parties prenantes, et une implication directe dans les initiatives de gouvernance environnementale et sociale. En adéquation avec les exigences de la CSRD, ce processus garantit non seulement une conformité légale, mais aussi une légitimité éthique et par conséquent une pérennité durable.

## CONCLUSION

Ainsi, l'école de Zénon (fondateur du stoïcisme) invite l'homme appelé « progressant » à reconsidérer ce qui est futile, superflu, en un mot : ce qui est « contingent ». Par la réflexion, le raisonnement et la méditation philosophique, celui-ci peut s'affranchir de ses passions, qui découlent pour la plupart de l'angoisse existentielle suprême : la peur de la mort (comme les « phobies »). En considérant que ces passions sont des perversions de la raison ou des égarements de notre jugement, les stoïciens nous apprennent à modifier et transformer pour le mieux ce qui est en notre pouvoir, et à nous détacher de ce sur quoi nous n'avons aucun contrôle.

Dans le cadre des défis contemporains, où les entreprises sont confrontées à des enjeux sociaux, environnementaux, et de gouvernance complexes, le stoïcisme, en tant qu'outil de discernement, permet d'orienter l'action vers une prise de décision plus sage et plus juste. Par exemple, face aux exigences croissantes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), cette école nous enseigne l'importance de distinguer ce qui relève de notre pouvoir et de notre responsabilité (notamment les impacts environnementaux et sociaux directs de nos activités) et ce qui échappe à notre contrôle (les crises économiques mondiales, les changements climatiques imprévisibles).

Cette action « prohairétique » (volontaire) s'applique au sein des comités de direction ou dans les processus de prise de décision des entreprises, mais aussi dans toutes les strates hiérarchiques, en guidant les parties prenantes à ne pas céder aux pressions immédiates, mais à viser une gestion durable et respectueuse des ressources humaines, sociales et environnementales.

Ainsi, en changeant ce qui *peut* et ce qui *doit* être, l'homme et l'entreprise peuvent apporter leur pierre à l'édifice de l'humanité, dans l'espoir d'un jour atteindre la vertu, et par effet connexe : le bonheur. Cette quête ne réside pas dans une simple conformité aux normes externes (la loi), mais dans un engagement volontaire envers les principes de justice sociale, de respect de l'environnement et d'équité économique qui fondent le cœur de la RSE, et plus largement, de l'éthique professionnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

GOURINAT Jean-Baptiste, *Le stoïcisme*. Presses Universitaires de France, « Que sais je ? », 2017, 128 pages. ISBN : 9 782 130 798 491.

ÉPICTÈTE, Trad. SOUILHÉ Joseph, *Entretiens. Manuel*. Les Belles Lettres, 2019, 488 pages. ISBN : 9 782 251 449 500.

MARC AURÈLE, Trad. MEUNIER Mario, *Pensées pour moi-même*. Flammarion, « GF », 1999, 224 pages. ISBN : 9 782 080 700 162.

BECKER Lawrence, *A new stoicism, revised edition*. Princeton University Press, 2017, 288 pages. ISBN : 9 780 691 177 212

SCHUHL Pierre-Maxime, Trad. BRÉHIER Émile, *Les Stoïciens, Tome I*. Gallimard, « Tel », 1997, 742 pages. ISBN : 9 782 070 747 139.

SCHUHL Pierre-Maxime, Trad. BRÉHIER Émile, *Les Stoïciens, Tome II*. Gallimard, « Tel », 1997, 826 pages. ISBN : 9 782 070 747 290.

TREBUCQ Stéphane, DEMERSSEMAN Rémi, *Le Grand Livre de la RSE*. Dunod, « Hors Collection », 2023, 432 pages. ISBN : 9 782 100 859 023.

MAYMO Vincent, MURAT Geoffroy, *La boîte à outils du développement durable et de la RSE (2e édition)*. Dunod, « BàO La Boîte à Outils », 2023, 192 pages. ISBN : 9 782 100 848 379.

GOND Jean-Pascal, IGALENS Jacques, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (8e édition)*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2023, 128 pages. ISBN : 9 782 715 420 939.

BONNIFET Fabrice, *Les 101 mots de la responsabilité sociale des entreprises, à l'usage de tous*. Archibooks, 2024, 206 pages. ISBN : 9 782 357 337 039.